



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 098, D.F. ORIENTE**

**“LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA
EN LAS INTERACCIONES ACADÉMICAS
DEL TRABAJO COLABORATIVO”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

PRESENTA:

MARI CRUZ RODRÍGUEZ RUIZ

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. BERNABÉ CASTILLO JUÁREZ

MÉXICO, D.F. JUNIO 2015

OF098/CPO/004/2015

UNIDAD UPN 098, D.F. ORIENTE

ASUNTO: DICTAMEN DE TESIS PARA
OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA

México, D.F., a 04 de junio del 2015.

LIC. MARI CRUZ RODRÍGUEZ RUIZ
PRESENTE

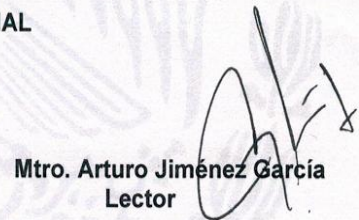
El comité de su tesis de grado titulada "LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LAS INTERACCIONES ACADÉMICAS DEL TRABAJO COLABORATIVO", tiene a bien comunicarle a usted que después de revisar el trabajo, hemos determinado que reúne los requisitos académicos establecidos en el reglamento de Posgrado de la Universidad Pedagógica Nacional. Por tal motivo, la tesis se dictamina favorable y se autoriza para su reproducción; asimismo, le informamos que puede iniciar los trámites administrativos para la presentación del examen correspondiente a la obtención de grado de Maestra en Educación Básica.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

EL COMITÉ TUTORIAL



Mtro. Bernabé Castillo Juárez
Director de Tesis

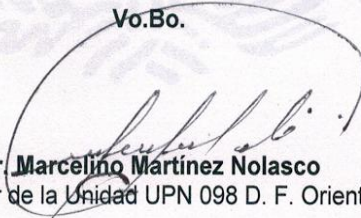


Mtro. Arturo Jiménez García
Lector



Mtro. Hernán González Medina
Lector

Vo.Bo.



Dr. Marcelino Martínez Nolasco
Director de la Unidad UPN 098 D. F. Oriente



S. E. P.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 098
D.F. ORIENTE
DIRECCIÓN

Al culminar gustosamente esta importante meta solo me resta agradecer de corazón:

A mis padres, Abel Rodríguez † y Ana María Ruiz: Por darme la vida y por haberme inculcado el valor de la perseverancia.

A Roberto, mi esposo. Por su apoyo incondicional y compañía en las noches de desvelo.

A mi hija Anabel: Por ser parte del motivo de mi preparación. Por su paciencia y compañía.

A Laura, Mauricio, César y Rosa María; Mis queridos hermanos: Por estar siempre pendientes de mí

A mis compañeros maestros de Escuela Normal Hispano Americano. Especialmente a la Directora Ma. Elena Licea Linares: Por su importante participación y apoyo, en la elaboración de esta Tesis.

A mis amigas Ana Luisa, Adriana, Tere, Nanette, Martha, Josefina y Rosalba: Por animarme a seguir adelante, especialmente en los días de arduo trabajo.

A mis inolvidables compañeros de maestría: por amistad y sus valiosas aportaciones durante los días de clase.

A todos los maestros, directivos y personal de la unidad 098 de la UPN, a quienes tuve la fortuna de conocer y de quienes siempre recibí buen trato y una sonrisa amable, especialmente las finezas del Dr. Abel Pérez y la Mtra. Norma Angélica Hernández. La transmisión de sus conocimientos y actitudes han dejado una huella importante en mi vida.

Al Maestro Bernabé Castillo: Por haber aceptado la dirección de esta Tesis. Por su confianza, paciencia, dedicación y profesionalismo.

A mis lectores, el Mtro. Arturo Jiménez y especialmente al Mtro. Hernán González, por sus invaluable aportaciones, por su calidad de persona y excelente acompañamiento.

ÍNDICE

LISTA DE ACRÓNIMOS	1
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. EL OBJETO DE CONOCIMIENTO EN EL PROYECTO DE INTERVENCIÓN EDUCATIVA	5
1.1. Planteamiento y delimitación del problema educativo.....	5
1.2. Contextualización situacional de nuestro objeto de estudio	7
1.2.1. El Panorama internacional.....	9
1.2.2. El Panorama nacional.....	18
1.2.3. Contextualización	22
1.2.4. Problemática en el ámbito educativo	25
CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
2.1. Secretaría de Educación Pública	28
2.1.1. Breve reseña histórica	29
2.2. El Sistema Educativo Nacional.....	38
2.3. Subsecretaría de Educación Básica.....	40
2.4. Dirección General de Educación Normal.....	43
2.5. Modelo Académico Educativo de las Escuelas de Educación Normal	46
2.6. Estructura del currículo en los planes y programas de la Educación Básica.....	50
CAPÍTULO 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y EL TRABAJO COLABORATIVO.....	56
3.1. La gestión directiva y el desarrollo de competencias docentes y directivas	56
3.2. El Enfoque pedagógico en la Escuela Normal.....	60
3.3. La estrategia didáctica, el plan de estudios de las licenciaturas en educación primaria y preescolar en relación con la Reforma Integral de la Educación Básica.....	61

3.4. Especificación teórico-conceptual de los recursos a utilizar en la propuesta de intervención	63
3.5. El rol del directivo como mediador del rol pedagógico del docente en los procesos de aprendizaje de los estudiantes	67
3.6. La necesidad de formar al profesorado en estrategias de gestión directiva desde una perspectiva reflexiva.....	69
3.7. La importancia de crear una cultura en el trabajo colaborativo desde el ámbito directivo.....	71
3.7.1. Innovación y cambios	73
3.7.2. Conformación, planeación y organización del trabajo colaborativo	73
3.8. Las problemáticas y desafíos de la función directiva desde la gestión estratégica .	76
CAPÍTULO 4. PPROPUESTA DE INTERVENCIÓN “LA GESTIÓN DIRECTIVA EN RELACIÓN AL TRABAJO COLABORATIVO”	78
4.1. Diagnóstico del problema de intervención.....	78
4.1.1. Elección del problema de Intervención	79
4.1.2. Análisis de Resultados	80
4.1.3. Competencias a desarrollar.....	86
4.1.4. Supuestos de intervención.....	87
4.2. Propósitos de la gestión directiva a través del desarrollo de competencias académicas en el trabajo colaborativo.....	87
4.3 Líneas de acción en las estrategias de intervención educativa mediante la gestión directiva.....	88
4.4. Las metas en el Proyecto de Intervención Educativa.....	89
4.5. Los sustentos teóricos de intervención en la gestión directiva y las interacciones académicas colaborativas.....	90
4.6. Metodología utilizada en la recopilación de la información.....	99
4.7. Cronograma del plan de intervención.....	100
4.8. Recursos didácticos-pedagógicos	101

4.9. Evaluación	102
CONCLUSIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS	121

LISTA DE ACRÓNIMOS

ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior
CAPFCE	Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas
CCH	Colegio de Ciencias y Humanidades
CENEVAL	Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior
CINVESTAV	Centro de Investigación y Estudios Avanzados del IPN
CONAFE	Consejo Nacional de Fomento Educativo
CONALEP	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
CONALITEG	Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuito
CONALTE	Consejo Nacional Técnico de la Educación
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia Y Tecnología
CREFAL	Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina
DGEN	Dirección General de Educación Normal
DGENAM	Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio
DGESPE	Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación
DGICO	Dirección General de innovación, Calidad y Organización
ENHA	Escuela Normal Hispano Americano
IPN	Instituto Politécnico Nacional
MGEE	Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PEC	Programa Escuela Calidad. México
PISA	Programa para Evaluación Integral de los Estudiantes
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNE	Plan Nacional de Educación
ProFEN	Programa de Fortalecimiento de Educación Normal
PROGRESA	Programa de Educación, Salud y Alimentación
PRONAP	Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio
RIEB	Reforma Integral de Educación Básica
RIES	Reforma Integral de la Educación Secundaria
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNTE	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación
TLC	Tratado de Libre Comercio
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

INTRODUCCIÓN

En toda sociedad es importante un ambiente de convivencia y participación adecuada. Especialmente cuando se trata de mejorar la convivencia escolar entre docentes normalistas, debido a que su ejemplo trasciende en la formación de futuros docentes de educación básica.

Al avanzar en la investigación sobre el tipo de convivencia que se espera y se propone en los planes de estudio de las licenciaturas en Educación Primaria y Educación Preescolar, se decidió enfocar en el trabajo colaborativo como una estrategia para fomentar la participación, el compromiso y el desarrollo de competencias docentes y directivas que orientaran en tal sentido.

El título de esta Tesis se refiere al escaso compromiso de los docentes formadores de docentes y a la deficiente organización en la subdirección académica en mi institución. Como parte de la estrategia de intervención que aquí se propone para atender tal situación, se recupera lo postulado en una de las categorías de la Gestión Escolar, del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE¹); de ahí se seleccionaron algunos de sus estándares como parte de la metodología a utilizar, lo que permitió encauzar de manera más concreta y organizada las acciones decididas para trabajar sobre los propósitos de intervención.

Uno de los sustentos teóricos en los cuales se basa la mayor parte del Proyecto de Intervención es el MGEE, por ser una guía que se adapta a las necesidades detectadas, tanto de profesionalización como de interacción entre el personal docente y directivo, siendo este último el cargo en el que yo me desempeño.

¹ Modelo de Gestión Educativa Estratégica. 2010

En el diagnóstico inicial se realizó un análisis comprensivo de la población, utilizando para ello algunos cuestionarios estructurados a fin de detectar, desde la gestión directiva, el trabajo colaborativo. Ese enfoque hacia el trabajo colaborativo surge de que se considera factor relevante que influye en la formación de los futuros docentes, que es la finalidad de la Institución en la que se inserta nuestro Proyecto de Intervención.

Posteriormente, con el apoyo de la información obtenida, fue posible diseñar estrategias de intervención fundamentadas en el trabajo con proyectos, el trabajo colaborativo, y el ejercicio de decisiones compartidas.

Por otro lado, la fundamentación teórica también ha permitido comprender más profundamente la política educativa que hoy se promueve, en el sentido de implementar una gestión directiva más adecuada a los cambios que vive el sector.

A lo largo de los cuatro capítulos que conforman este documento se van presentando de manera secuenciada: la definición del problema de intervención, el diagnóstico, el sustento teórico metodológico, y el diseño de la propuesta de intervención. Los últimos apartados contienen las consideraciones finales, la bibliografía que permitió trabajar con más fundamento y menos empirismo, y los anexos que sustentan las evidencias del trabajo realizado con la implementación del plan de intervención.

CAPÍTULO 1. EL OBJETO DE CONOCIMIENTO EN EL PROYECTO DE INTERVENCIÓN EDUCATIVA

1.1. Planteamiento y delimitación del problema educativo

Al estar situados en una Escuela Normal, donde se forman los futuros docentes y en la que convergen las reformas educativas a nivel básico, ha resultado indispensable hacer un alto en el camino para analizar lo que se está realizando y la proyección de actitudes que directivos y docentes dan a los estudiantes. Tras tal reflexión surge la pregunta: ¿qué importancia tiene la gestión directiva en las interacciones académicas para propiciar el trabajo colaborativo?

Para ubicar el sentido de abordar como problema de estudio lo detectado en la ENHA durante el ciclo 2011-2012, y entender la necesidad de afrontarlo en el ciclo siguiente, como parte integral del desarrollo profesional del personal docente y directivo de dicha Institución, se presenta a continuación la situación descubierta como problema relevante a resolver:

Con el paso de los años, entre los docentes de la ENHA fue surgiendo una actitud de escasa colaboración, participación y compromiso hacia algunas de las labores complementarias en la formación de los futuros docentes, asumiendo sólo unos cuantos la responsabilidad. El problema se acentuó cuando esos cuantos comenzaron a reclamar la participación de los demás compañeros y fueron también dejando de colaborar con entusiasmo. Por otro lado, los estudiantes se manifestaban inconformes con la manera de actuar de algunos de sus profesores, quienes los dejaban sin apoyo cuando tenían alguna comisión como la colocación del periódico mural, los actos cívicos o la organización de algún evento, entre otras.

En lo académico, a pesar de que los docentes entregaban la planificación² y dosificación de contenidos de la asignatura a impartir, en la práctica no todos la llevaban a cabo. Algunos realizaban adecuaciones que no siempre eran comunicadas, causando confusión entre los estudiantes tanto de la Licenciatura en Educación Primaria como de la Licenciatura en Educación Preescolar, especialmente cuando realizaban los exámenes generales de conocimientos por parte de la SEP; se les preguntaba específicamente sobre lecturas indicadas en el plan de estudios, a lo que los estudiantes argumentaban que les cuestionaban sobre algunos materiales que nunca habían revisado.

Con el fin de contribuir, desde mi posición como subdirectora, a mejorar la calidad educativa de nuestra Normal, así como para determinar el origen del problema identificado y si éste se presentaba en las dos licenciaturas que se imparten en la institución, fue necesario hacer un diagnóstico a partir de una selección de estudiantes y profesores de ambas carreras. Los resultados de dicho diagnóstico se abordarán detalladamente en el Capítulo 4.

Aunque cada institución o escuela guarda características, virtudes y problemas únicos, el entorno socio-económico y político impone condicionantes comunes que afectan al conjunto de los sistemas educativos. Por ello se vuelve necesario, a continuación, comenzar nuestro trabajo con un breve análisis de la situación educativa nacional e internacional que dio lugar a la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB), misma que define grandemente la preparación que los futuros docentes reciben en las Escuelas Normales.

² La planificación es un elemento sustantivo de la práctica docente para potenciar el aprendizaje de los estudiantes hacia el desarrollo de competencias. Acuerdo 592; p 20

1.2. Contextualización situacional de nuestro objeto de estudio

Por la vinculación que la Normal tiene en distintos momentos con las escuelas de Educación Básica (Prácticas Pedagógicas, Servicio Social, Intervención de Campo para elaborar el Documento Recepcional, futuro lugar de trabajo, etc.), en este apartado se incluyen algunas reflexiones sobre los efectos de la RIEB³ en la organización de las Escuelas Normales, tales como el cambio del Plan y Programa de las Licenciaturas en Educación Preescolar y Primaria 2012; que nos atañe en el caso de este Proyecto de Intervención.

Para quienes trabajamos en la formación de los nuevos docentes de la Educación Básica, la tarea ha constituido una doble acción al trabajar con planes de estudio que fueron estructurados antes de la RIEB, como el Plan y Programa de la Licenciatura en Educación Primaria 1997 y el Plan y Programa de la Licenciatura en Educación Preescolar 1999. Dichos Planes de estudio aún están vigentes, por lo que se han tenido que realizar algunas adecuaciones a los aprendizajes que se demandan de los estudiantes en formación en las Escuelas de Práctica. Algunas de las adecuaciones más relevantes se refieren a la estructura y elementos a desarrollar en las planificaciones, como los aprendizajes esperados, las secuencias didácticas, los instrumentos de evaluación y las evidencias de aprendizaje.

Entender los cambios propuestos en la Educación Básica para poder hacer las adecuaciones pertinentes trajo como consecuencia la movilización de los saberes acumulados entre los propios docentes y directivos de las Escuelas Normales develando la necesidad de actualización en algunos, y en otros la apatía y resistencia a las nuevas propuestas.

³ Reforma Integral de Educación Básica. 2009

Con el antecedente de las modificaciones en los Planes y Programas de la Educación Básica, en el 2012 se publica en el Diario Oficial de la Federación en los artículos 649 y 650 la Malla Curricular que comprende los Planes de estudios de las Licenciaturas en Educación Preescolar y Educación Primaria respectivamente.

Los requerimientos para poner en marcha la reforma educativa en las escuelas normales, según los artículos 649 y 650 antes citados, no sólo se concretan a la reproducción de los contenidos del currículo sino que además abarcan de manera sistémica la dinámica institucional comprendida por el área de docencia, el área administrativa, el personal de apoyo y los estudiantes en formación. En éste sentido, también se puntualiza que habrá que repensar la estructura de las Escuelas Normales como una comunidad de aprendizaje mediante un proceso colaborativo y no como el resultado de esfuerzos individuales y logros aislados.

En cuanto a la pertinencia de nuestro Proyecto de Intervención Educativa, ha sido posible vincular las propuestas de la RIEB⁴ con las acciones planteadas en los planes y programas de estudio de las Licenciaturas en cuestión⁵, y en ambas salen a relucir la importancia del cambio de mentalidad del docente, las prácticas socioculturales y educativas, las formas de gestión y participación, así como la adquisición de diferentes roles e identidades.

Antes de continuar, es necesario reconocer que las reformas curriculares de la educación básica obedecen a los cambios socioculturales a nivel mundial y nacional. En los dos siguientes apartados se hace alusión a tales cambios.

⁴ Cfr: Acuerdo 592, p 28-29

⁵ Cfr: Plan de estudios 1997, Licenciatura en Educación Primaria p 25-26 y Cfr: Plan de estudios 1999, Licenciatura en Educación Preescolar p 25-26

1.2.1. El Panorama internacional

Hoy día, el mundo está viviendo un acelerado proceso de globalización en el que las vías de comunicación han permitido el intercambio de mercados, generando una interdependencia entre los distintos países. Como resultado, hay una clara relación entre las crisis económicas en los países considerados más poderosos (el grupo de los ocho: Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Italia, Canadá, Rusia y Reino Unido) y las que afectan a los países en desarrollo. Por ejemplo, Estados Unidos está viviendo desde el 2008 una crisis económica que se extendió rápidamente tanto a las poderosas economías de Europa, como a las naciones subordinadas (por ejemplo, México). Tal situación que fue motivo de atención en la 34ª reunión del G-8, junto con otros temas como el petróleo, la crisis alimentaria y el cambio climático.

La crisis económica generalizada ha repercutido en los países en vías de desarrollo como Guatemala, Haití, Angola, Zambia, México, entre otros. Entre los rubros más afectados se encuentran salud, nutrición y educación⁶.

Dichos acontecimientos sociales de la primera década del siglo XXI, han llevado a instancias como la UNESCO y la OCDE, a la revisión de las políticas educativas de los países que integran esas organizaciones. En este sentido, es posible retomar el escrito de Carlos Tedesco⁷ cuando afirma que *“el papel de la educación y del conocimiento en la formación del ciudadano implica incorporar en los procesos educativos una mayor orientación hacia la personalización del proceso de aprendizaje, hacia la capacidad de construir aprendizajes, de construir valores, de construir la propia identidad”*. Sin embargo, dicha identidad se encuentra diluida por la globalización y el consumismo, por lo que las raíces

⁶ ONU. 2008

⁷Tedesco. 2005

culturales propias de cada región cada vez son menos importantes, especialmente para la mayoría de los jóvenes.

Por otro lado, para dar respuesta a las exigencias de *competitividad* entre los trabajadores, se ha involucrado al sector educativo desde los niveles iniciales con el propósito de que los egresados de los sistemas educativos tengan una formación que les permita cumplir con las características requeridas en los empleos característicos de la *globalización*. Con tal fin, se planteó un sistema educativo basado en competencias, cuyo antecedente se encuentra en la “*Conferencia mundial de Educación para Todos*” celebrada en Jomtien Tailandia (1990), en donde se postuló la necesidad de transformar la Educación Básica y encaminarla a la transmisión de conocimientos útiles, a desarrollar la reflexión, aptitudes y valores, así como a mejorar las condiciones de aprendizaje⁸.

Una década después, la globalización impuso como objetivo “*garantizar parámetros más elevados de aprendizaje en la lectura, aritmética y competencias para la vida, con el propósito de que los alumnos se desenvuelvan en el mundo que les toca vivir*”⁹ Sin embargo, hay que reconocer algunas contradicciones; por ejemplo, la UNESCO habla por un lado de la socialización, normas para la convivencia y fomentar valores, y por otro lado la realidad se vuelve incierta para quienes no cuentan con los medios económicos para sobrevivir en una sociedad en la que, como bien describe Zygmunt Bauman¹⁰, los vínculos humanos se han vuelto cada vez más volátiles por prevalecer el individualismo, y por el temor a establecer relaciones duraderas, las cuales parecen depender de los beneficios que generen o no.

⁸ UNESCO, Declaración mundial sobre educación para todos. 1990

⁹ UNESCO, Foro Mundial sobre la Educación. 2000 p.17

¹⁰ Bauman, 2002

Finalmente sigue prevaleciendo la ideología capitalista y las grandes empresas son las principales beneficiadas, incrementándose el desconcierto social en los sectores más desprotegidos.

En el Foro Mundial de Educación (Dakar, 2000), se hizo un balance de los logros y las dificultades que se tuvieron para cumplir con los compromisos establecidos en Jomtien 1990. Como resultado de tal análisis en el Acuerdo-Marco de Dakar, se propusieron seis objetivos, a cubrir a más tardar en 2015¹¹

- 1 Extender y mejorar la protección y educación integrales de la primera infancia, especialmente hacia los niños más vulnerables y desfavorecidos.
- 2 Velar por que antes del año 2015 todos los niños, y sobre todo los que se encuentran en situaciones difíciles y los pertenecientes a minorías étnicas, tengan acceso a una enseñanza primaria gratuita y obligatoria de buena calidad, y la terminen.
- 3 Velar por que sean atendidas las necesidades de aprendizaje de todos los jóvenes y adultos mediante un acceso equitativo a un aprendizaje adecuado y a programas de preparación para la vida activa.
- 4 Aumentar en 50%, de 2000 a 2015, el número de adultos alfabetizados, en particular mujeres, y facilitar a todos los adultos un acceso equitativo a la Educación Básica y a la educación permanente.
- 5 Lograr antes de 2015 la igualdad entre géneros en la educación, en particular garantizando a las niñas un acceso pleno y equitativo a una Educación Básica de buena calidad, así como un buen rendimiento.

¹¹ UNESCO, Foro Mundial sobre la Educación. 2000

- 6 Mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros más elevados, para que todos consigan resultados de aprendizajes reconocidos y mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas esenciales.

Orientadas a tales metas propuestas, en América Latina y el Caribe se realizaron diversas reformas educativas que consideraron como puntos relevantes: la eficacia, la gestión la calidad, el financiamiento, la igualdad, la equidad y el acceso a la educación. Se incorporó la evaluación de manera permanente tanto para los alumnos como para los docentes. Se acordó también que para el 2015 todos los niños y niñas que se encuentren en situaciones difíciles y los que pertenecen a minorías étnicas, tengan la posibilidad de acceder a una Educación Básica obligatoria, gratuita y de calidad.¹²

Ya desde la mencionada declaración de Jomtien se reconocía la importancia del ambiente de calidez y vitalidad para generar los aprendizajes esperados. Se considera el papel del docente como mediador y a su profesionalización como la concreción de acciones a partir de la organización y planificación. También se enfatiza el trabajo colaborativo y la necesidad de mejorar en las escuelas los procesos de gestión.

Si bien, la declaración de Jomtien, se centró especialmente en la alfabetización y la Educación Básica, también establece lineamientos respecto a las funciones docente y directiva. Tales lineamientos tienen que ver con el trabajo colaborativo, la organización y planificación. Con ello se entiende la propuesta de Inés Aguerrondo¹³ sobre el cambio en la gestión directiva encaminada a lograr la participación de los profesores con los que se está trabajando, mediante una

¹² UNESCO, Educación de calidad para todos, en América y el Caribe. 2007

¹³ Aguerrondo I. 1996

mejor interacción. Esta concepción de la figura del director en los centros escolares, cambió también en la reunión de Dakar, al proponer que tuviera una participación más de apoyo y de trabajo en equipo, que de vigilancia y control de los docentes.

Los encuentros internacionales en materia de educación también han influido en las instituciones de educación superior, las cuales están llamadas a cumplir un papel relevante en el favorecimiento del desarrollo del país.

En paralelo a las reflexiones y propuestas de Jomtien y Dakar, entre los años 2004 a 2006 se llevó a cabo en América Latina un proyecto impulsado y coordinado por universidades de distintos países latinoamericanos y europeos, denominado "*Proyecto Tuning*"¹⁴. Consistió en articular la educación superior con la tendencia basada en competencias, estableciendo metas claras como la colaboración y el intercambio de información entre universidades para el desarrollo de la calidad, la efectividad y la transparencia, así como el análisis de la calidad de los programas vigentes.

En el Proyecto Tuning se reflexionó sobre cuatro líneas:

1. Competencias: las genéricas y las específicas de las disciplinas. Sobre las genéricas, se trata de identificar competencias compartidas que puedan generarse en cualquier carrera y que son consideradas importantes; hay algunas competencias, como la capacidad de aprender, la de análisis y de síntesis, entre otros, que son comunes a todas o a casi todas las carreras. Las específicas, están relacionadas con el conocimiento concreto de una disciplina. Son las que permiten que exista identidad y consistencia a cualquier programa. Al definir competencias y resultados del aprendizaje de la manera indicada, se alcanzan

¹⁴ Beneitone, et, al. 2007

puntos de referencia que sientan las bases para garantizar la calidad y una evaluación nacional e internacional.

2. Enfoques de enseñanza.- Se propone preparar una serie de materiales que permitan identificar cuáles serán los métodos de enseñanza, de aprendizaje y de evaluación más eficaces para el logro de resultados, y la adquisición de las competencias identificadas en el perfil, como la independencia de criterio, la habilidad para comunicarse y el trabajo en equipo.

3. Aprendizaje y evaluación.- Los cambios de enfoques y de objetivos de enseñanza y aprendizaje implican también modificaciones en los métodos y en los criterios de evaluar. La transparencia de los métodos y la realización de la evaluación son esenciales para garantizar la calidad.

4. Créditos académicos.- Se analiza el impacto y la relación del sistema de competencias con el trabajo del estudiante mediante un sistema de créditos.

La puesta en marcha de las propuestas del proyecto Tuning en México, responden una labor de equipo en la que interviene por un lado la autoridad competente de la Secretaría de Educación Pública y la Dirección General de Educación Superior que son los organismos que proponen los cambios y actualizaciones a los planes de estudio, y por otro lado serían propiamente las instituciones de Educación Superior, la Escuela Normal en este caso, quienes realicen la operatividad de los programas vigentes.

A continuación se describen, según Navarro¹⁵, las cinco propuestas globales para el nivel superior, consideradas como indispensables en las agendas de

¹⁵ Navarro M., 2007. Se decidió retomar la información de este autor porque es un estudioso de la Educación Superior, especialmente de México, América Latina y el Caribe.

política educativa en los países de América Latina y el Caribe, y que en el caso de México también han sido consideradas:

1- La universalización de la educación superior.- Se refiere a la diversificación de la oferta educativa, gracias al surgimiento de las nuevas tecnologías y a las diversas modalidades de estudio flexibles, generando en consecuencia la actualización de planes y programas.

2- Un nuevo esquema de financiamiento.- Incrementar los recursos financieros destinados a la atención y educación de la primera infancia, la alfabetización y la calidad de la enseñanza, invirtiendo en especial en la formación inicial y permanente de los docentes.

3- Sistemas de evaluación, acreditación, certificación y rendimiento de cuentas, ligados al financiamiento.- La expansión de los sistemas de educación superior y la escasez de los recursos ha generado un problema de calidad de los servicios educativos por lo que se establece la necesidad de generar políticas, normas, procedimientos e indicadores del desempeño de la calidad académica, de mejoramiento de la calidad de la enseñanza y de la investigación, y de las respuestas de la universidad a las demandas del mercado laboral.

4- La reforma curricular.- Actualizar y repensar: los contenidos del currículo, las estrategias pedagógicas, el sentido de la universidad, y la filosofía educativa, que permitan a los egresados mayores oportunidades en su inserción al campo laboral.

5- La modernización en la gestión o administración de las instituciones de educación superior.- La creación de nuevas formas de organización universitaria, permitirá entender la realidad compleja para impulsar nuevos perfiles de egreso,

referentes a la producción y transferencia de conocimientos sobre la sociedad y la economía.

Es importante ahora conocer los antecedentes de los cambios en la educación superior a fin de poder gestionar en cada centro escolar, entre los docentes y estudiantes, la inducción a los nuevos planes y programas de estudio. En el caso de la Educación Normal por ejemplo, actualmente (2012) el cambio de planes de estudio tanto para la Licenciatura en Educación Preescolar como la Licenciatura en Educación Primaria, está en pleno proceso.

Los planes y programas 2012, se encuentran estructurados considerando tanto los cambios establecidos por la RIEB como las propuestas del Proyecto Tuning, como el enfoque basado en competencias, la introducción del uso de la computadora y el aprendizaje del inglés como segunda lengua.

En la ENHA, mediar con las resistencias al cambio no ha sido fácil, especialmente con la propuesta de trabajo colaborativo, porque se percibe el individualismo especialmente entre quienes tienen una amplia trayectoria como docentes y difícilmente quieren compartir sus experiencias, a pesar de reconocer su influencia en los estudiantes.

Lo antes expuesto nos lleva entonces a la necesidad del involucramiento como directivo en una manera distinta de hacer gestión respecto de los docentes, lo que a su vez implica también reformular una serie de acciones que permitan un liderazgo efectivo y compartido.¹⁶

¹⁶ Modelo de Gestión Educativa Estratégica. 2010

Por otro lado, ya desde el 2000 la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES)¹⁷, estableció varias acciones estratégicas para transformar al sistema de Educación Superior y mejorar su calidad. Entre ellas se encuentran: un enfoque basado en competencias, ampliar su cobertura, mejorar su eficiencia, mejorar la pertinencia de los programas académicos encaminados a ampliar y fortalecer la capacidad para generar el conocimiento, impulsar la innovación, sustentar su operación en redes de cooperación, mejorar la gestión académica administrativa, consolidar el sistema nacional de evaluación y acreditación, mejorar el perfil del profesorado consolidando además cuerpos académicos, y buscar el desarrollo integral de los alumnos.

Sin duda el cambio de la gestión en las escuelas y el trabajo colaborativo son necesidades sentidas a nivel internacional. Así que entonces cabe preguntarnos: ¿qué se está haciendo en las áreas responsables de la educación a nivel nacional, para dar respuesta a éstas necesidades?; ¿qué influencia tendrá en los futuros profesores visualizar, desde la Escuela Normal, un clima en el que prevalezcan el trabajo colaborativo, los cuerpos colegiados, las redes de cooperación y una gestión directiva más participativa e involucrada en las necesidades escolares, y no solamente preocupada por el área administrativa?. Son preguntas fundamentales, ya que las respuestas sin lugar a duda tenderán a mejorar el perfil de egreso de los futuros docentes de la Educación Básica.

Es de considerar que el cambio que se requiere no es automático y el primer paso será trabajar con los propios docentes de la Normal para que, en primera instancia, sea posible gestionar un trabajo menos individualista, más colaborativo y propositivo.

¹⁷ Rangel, Adalberto; Enríquez, Adriana; et. al. 2003

Lo anterior concuerda con las propuestas que sobre gestión se han implementado a nivel nacional, especialmente en lo que se refiere al aspecto de la organización y en específico a lo que tiene que ver con el liderazgo efectivo y las decisiones compartidas, ya que son aspectos medulares para generar los cambios esperados en la participación y la actualización docentes, mismas que trascenderán en su desempeño frente a los grupos de docentes en formación.

1.2.2. El Panorama nacional

El gobierno de México, a través de la RIEB, realizó paulatinamente cambios en cada uno de los niveles educativos: Preescolar en 2004 y 2011, Primaria entre 2009 y 2011, y Secundaria 2006. En este apartado aportaremos un análisis de las situaciones que llevaron a la realización de tales cambios, al igual que los relativos a la obligatoriedad de la Educación Preescolar en el 2002 y la introducción de la cartilla de evaluación. También el artículo 3º Constitucional vivió modificaciones en sentido de garantizar la calidad de la educación que se imparta en todos los centros educativos de Educación Básica, con el fin de garantizar, a su vez, el aprendizaje de los estudiantes.

Especialmente desde 1990 se han venido realizado diversas acciones para mejorar la Educación Básica, desde la estructura curricular hasta la modificación de las prácticas educativas. Posteriormente se ha buscado también la integración de los tres niveles que conforman la Educación Básica (Preescolar, Primaria y Secundaria) contemplada en el Acuerdo 259 de la S.E.P. (1999).

En este contexto, en el año de 1992 se firma el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en el que se incluyeron reformas importantes en materia de gestión. También se incluyó la Educación Normal, por

ser la instancia educativa formadora del personal docente que atiende a los diferentes niveles de la Educación Básica.

En dicho acuerdo se contempla la necesidad de reorientar los planes de estudio y se revaloriza al magisterio. Consecuencia de ello es que en 1997 y en 1999 se propusieron cambios significativos en los planes de estudio de las Licenciaturas en Educación Primaria y Preescolar, destacando especialmente una estrecha vinculación de los estudiantes con las escuelas de Educación Básica, de manera significativa en el último año de la carrera en donde la mayor parte del ciclo escolar lo pasan frente a grupo en las escuelas de práctica. También cambió el producto final para presentar el examen profesional del docente en formación: de una tesis, pasó a requerirse un documento recepcional en el que se aborda e investiga sobre alguna problemática o inquietud surgida de las prácticas pedagógicas realizadas el último año de la carrera; en ese último año también se valida el servicio social con su estancia en la escuela de práctica.¹⁸

Otras de las exigencias de transformación educativa obedecen además a la inserción del país en el Tratado de Libre Comercio (TLC), en el cual se contempla la apertura de oportunidades para el empleo de profesionistas tanto nacionales como extranjeros. Como lo puntualiza Silvia Ortega¹⁹ *“Hoy día el profesionista nacional entra en una lucha desigual o desventajosa, ya que su preparación no está acorde a la demanda del nuevo abanico económico, no descartando que se vean desplazados o sustituidos por los egresados de Harvard, Yale y Chicago, entre otras, o en el peor de los casos ocupando puestos de segundo o tercer nivel”*.

¹⁸ SEP, Plan de estudios 1997 Licenciatura en Educación Primaria. 2002

¹⁹ Ortega. 1997

Adicionalmente, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012²⁰ plantea, en el eje Igualdad de Oportunidades (objetivos nueve a doce), criterios tales como “*eleva la calidad educativa; reducir las desigualdades regionales, de género y entre grupos sociales en las oportunidades educativas; impulsar el desarrollo y utilización de nuevas tecnologías en el sistema educativo para apoyar la inserción de los estudiantes en la sociedad del conocimiento y ampliar sus capacidades para la vida; promover la educación integral en todo el sistema educativo*”. Estos objetivos están encaminados a dar respuesta a las recomendaciones de la OCDE después de que se realizó un análisis al sistema educativo mexicano tomando como base los resultados de la prueba PISA 2006.

Los planteamientos anteriores parecen tener viabilidad para alcanzar los estándares educativos internacionales. Sin embargo son muy generales y no se atiende a las características específicas de cada contexto de nuestro país, como el escaso o nulo seguimiento que se le da a la inversión en el área educativa. También hay que considerar que no se logran los resultados esperados, debido a que se requiere de todo un cambio en la estructura educativa, que incluye por supuesto a los profesores y autoridades, e incluso informar a los padres sobre las nuevas metodologías educativas y conocer el contexto en el que se desenvuelven los estudiantes, para entender sus características y sus necesidades específicas de aprendizaje.²¹

Con los elementos hasta aquí desarrollados ha sido posible dotarnos de criterios para encausar de manera formal nuestro Proyecto de Intervención Educativa, mismo que se gestó en el esfuerzo por empalmar los postulados de la RIEB, la organización de las Licenciaturas en Educación Preescolar y Educación Primaria y especialmente la transformación de mi práctica profesional directiva como

²⁰ Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 p182-193

²¹ OCDE. 2012

subdirectora académica de la ENHA, orientándome en la búsqueda de una alternativa de gestión directiva acertada: con la organización que se requiere en un centro escolar, y especialmente involucrando al personal docente en un trabajo colaborativo (del cual se da cuenta en el Capítulo 4).

La RIEB plantea entonces una serie de modificaciones en el tipo de gestión que debe realizar el personal directivo. Establece los Estándares de Gestión para la Educación Básica de los cuales el estándar seis, denominado Liderazgo Efectivo, textualmente indica: *“el director organiza a los maestros, para orientarlos hacia la buena enseñanza, a fin de que los alumnos aprendan. El director genera acuerdos entre quienes conforman la comunidad escolar, asegurándose de que éstos se lleven a cabo y, por lo tanto, ganen terreno en el logro de los objetivos establecidos en la planeación realizada en tiempo y forma”*.²²

La cita anterior estaría indicando que para consolidar una organización estable entre los docentes de la ENHA, es importante tener un liderazgo efectivo que permita generar acuerdos entre los docentes, especialmente en las reuniones colegiadas, a fin de motivar el interés y compromiso para involucrarse en las acciones planeadas. Por otro lado, en la subdirección académica tampoco se había dado el seguimiento a los acuerdos y actividades establecidas en la planificación semestral al inicio del semestre; no se retomaban ni se vinculaban con las acciones cumplidas. Además, la participación de algunos docentes había sido más por asignación que por convicción, en tanto existían grupos de docentes herméticos, cuyo trabajo generalmente se daba de forma aislada.

Tras esta breve descripción, se muestra necesario realizar un acercamiento más descriptivo del centro de trabajo, tal y como se presenta a continuación.

²² SEP. Programa Escuela Calidad. 2010. p22

1.2.3. Contextualización

Nuestro Proyecto de Intervención Educativa, se llevó a cabo en la Escuela Normal Hispano Americano (ENHA). La cual se encuentra ubicada en la calle de Dr. Atl. No. 199, colonia Santa María la Rivera, en la Delegación Cuauhtémoc. Se encuentra frente a la alameda de Santa María la Rivera que aloja al Kiosco Morisco, construido en la época del porfiriato y en donde con regularidad hay eventos como ferias del libro, presentación de artistas, jornadas de salud, entre otras actividades a las que en ocasiones alumnos y profesores asisten. Esta Escuela Normal se encuentra rodeada por distintas vías de acceso. Como el Eje 1 Norte (Alzate), Insurgentes Norte y el Circuito Interior. A tres cuadras se ubica la estación del metro Buenavista, el Metrobús y la terminal Buenavista del Tren Suburbano. También son cercanos centros comerciales y sitios culturales como el Museo Universitario del Chopo, el Museo de Geología de la UNAM, y la biblioteca Mtro. José Vasconcelos, entre otros. Este entorno permite asistir a diversas actividades extra escolares fuera de la escuela.

Sobre el alumnado, se puede decir que los estudiantes que asisten a la Escuela Normal provienen de contextos sociales diversos. Por lo general asisten de lugares distantes al plantel. Algunos tienen serias carencias económicas que se ven reflejadas en su vestimenta, en el retraso del pago de sus colegiaturas y los problemas que atraviesan para conseguir los materiales que se solicitan. Algunos de los jóvenes ya tienen otras responsabilidades como mantener una familia o tener que solventar el pago de sus estudios. Sin embargo esta condición, por lo general, se transforma en dedicación y esmero en sus actividades.

Los estudiantes de la ENHA han tenido algunas presentaciones en la explanada de la Alameda de Santa María la Ribera, invitando a los niños de la comunidad a participar en una feria científica bajo la invitación del CONACYT. También se

recibe mensualmente una invitación para participar en las actividades del Museo de Geología de la UNAM que se encuentra contra esquina de la Escuela Normal; en ocasiones se atiende a dichas invitaciones.

Las licenciaturas se imparten en el turno vespertino en un horario de 14:30 a 21:30 ó de 14:30 a 22:30 hrs., dependiendo del plan de estudios 1997, 1999 ó 2012. Para los ciclos escolares 2011-2012 y 2012-2013 periodo en el que se realizó la recopilación de elementos para realizar el presente Proyecto de Intervención Educativa. Se cuenta con una plantilla de personal docente de 18 profesores(as), una Directora del área de licenciatura que tiene especialidad en Ciencias Sociales y una antigüedad en el cargo de trece años. El puesto en el que me desempeño es la Subdirección Académica desde hace diez años, y seis anteriores como docente frente a grupo, con una formación académica de Psicóloga Educativa.

También forman parte del personal una Secretaria y Gestora, así como tres personas de apoyo en la biblioteca, en el préstamo de aparatos electrónicos y en la entrada al plantel, y una persona encargada del aseo en la sección de licenciatura.

La población total que se atendió durante el ciclo 2011-2012, fue de 72 estudiantes, y en el ciclo 2012-2013 fue de 61 estudiantes.

Las aulas del área de licenciatura ocupan el tercer piso del edificio, el cual fue construido exprofeso en el año de 1944. En el turno matutino se encuentran la sección de Secundaria, en el primer piso. En el segundo piso, la sección de Preparatoria incorporada a la UNAM. En general se cuenta con los recursos didácticos e instrumentales adecuados.

En cuanto a las relaciones interpersonales, en general se vive un clima de cordialidad y respeto entre toda la comunidad educativa. Sobre la interacción de los docentes anotamos que, aunque no se perciben rencillas directas, se aprecian grupos con más afinidad entre sí y también algunos docentes aislados que, de ser posible, evitan la convivencia con los demás maestros.

El área de Licenciatura tiene la Misión de *“formar docentes, personas íntegras, que desarrollen al máximo sus capacidades y manifiesten en su calidad humana, respeto por las personas, amplia responsabilidad y trabajo, con un sentido positivo de la vida, abiertos a la investigación, profesionales de la educación al servicio de la sociedad”*.

La Visión de: *“permanecer a la vanguardia educativa, formando maestros que sean modelos de vida, identificados con el magisterio, competentes, de calidad humana, profesionales, que hagan uso de la tecnología y de métodos que les faciliten dar respuesta a las necesidades del momento, siendo protagonistas del hoy y del mañana en un México que reclama mejores maestros”*.

La Misión y Visión antes mencionadas se revisan cada año y siempre se solicita en la primera reunión colegiada de cada ciclo escolar que se analicen y se propongan los cambios pertinentes. Sin embargo, casi nunca hay sugerencias.

Filosofía: *“El trabajo todo lo vence” “hacer siempre y en todo lo mejor”*.

Valores: Calidad humana, respeto, responsabilidad, compromiso.

Fines de la Institución: Formar docentes.

Con esta breve exposición sobre el contexto de la ENHA es posible dar paso al

siguiente subtema, que se refiere a la definición del problema de intervención en el proyecto de intervención.

1.2.4. Problemática en el ámbito educativo

Poner bajo la lupa la práctica laboral que se ha venido desempeñando y reflexionar sobre de las aportaciones de las fuentes consultadas nos ha permitido tener una visión diferente del desempeño de los compañeros docentes que no se involucran o que no dedican tiempo a las reuniones colegiadas; de aquellos quienes, teniendo la actualización requerida, no han puesto interés en compartir sus saberes en un trabajo colaborativo.

La reflexión anterior, permitió ir recopilando algunos elementos para iniciar la conformación de nuestro Proyecto de Intervención. Tales elementos permitieron identificar el problema a tratar, que de no ser atendido seguirá perjudicando y limitando el desempeño y participación de todos los docentes de la Escuela Normal. Otros lineamientos surgieron de la RIEB, que indica la importancia de la organización desde la dirección para mejorar la participación de los docentes.

Sin mayor preámbulo podemos entonces establecer lo que ha surgido como el postulado que rige el presente trabajo: ***“la necesidad del cambio de gestión directiva para dar paso al trabajo colaborativo y a un liderazgo efectivo”***.

El concepto de *liderazgo efectivo*, ha sido enunciado ya en el punto 1.2.2 de este documento. Sobre el trabajo colaborativo, establecemos que *“implica procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca lo que se quiere hacer y cómo lograrlo”*.²³

²³ SEP, Modelo de Gestión Educativa Estratégica. 2010

La experiencia previa en la ENHA muestra que, por un lado, ha resultado muy desgastante y poco productivo el querer acaparar la mayor parte del trabajo organizativo que se genera. Por otro lado, la rutina y el exceso de trabajo administrativo han ocasionado el descuido de la participación del personal docente. A la mayoría de los docentes les resultó más cómodo que tan sólo se les indicara lo que tenían que hacer, antes que involucrarse en la toma de decisiones de algunas actividades, eventos o proyectos de trabajo con los estudiantes.

Otro aspecto de suma importancia es cómo la escasa organización y colaboración de sus profesores en los eventos importantes (participación en talleres, conferencias, visitas a museos, ceremonias cívicas, festivales, etc.) es proyectada hacia los estudiantes. Es un factor que resulta especialmente relevante si se toma en cuenta que los estudiantes reproducen, en sus escuelas de práctica y en la Escuela Normal, las acciones que observan de sus maestros y directivos.

Los argumentos anteriores fundamentaron la propuesta de estrategia para nuestro Proyecto de Intervención, planteado en el Capítulo 4, considerando que con ella se podría dar paso a un liderazgo directivo efectivo, mismo que permitiría impulsar concretamente el trabajo colaborativo, recuperando además, a través de las minutas, las resoluciones acordadas durante las reuniones colegiadas. También, se esperaba unificar criterios con el fin de impulsar algunos proyectos acordes con las necesidades propias de la Escuela Normal.

Por otro lado, nuestra propuesta promovería la descentralización de actividades por parte de la subdirección, lo cual permitiría organizar de manera distinta la participación de los docentes y del alumnado en general, al involucrarse en la organización de actividades escolares, tanto académicas como sociales.

Al ir precisando el problema sobre el cual nos propusimos intervenir, resultó necesario tener también claro el papel que juega la mediación entre las acciones administrativas y directivas, y las que se podían realizar de manera conjunta con los docentes para lograr de una forma efectiva el trabajo colaborativo entre todos los que trabajamos en ambas licenciaturas.

Al respecto Leopoldo Pacuay, en su trabajo *“La Formación Profesional del Maestro”*, dice: *“así como evolucionan los sistemas educativos el papel de maestro también debería evolucionar”*.²⁴ Tal evolución es inevitable para acceder a otros criterios y visualizar la docencia desde otra perspectiva. Es bajo esta lógica que se da paso al siguiente capítulo, en el que se presenta una breve reseña de los cambios que ha tenido nuestro país en materia educativa.

²⁴ (Pacuay, 2005. p122)

CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Secretaría de Educación Pública

En este capítulo se presenta la contextualización de la Secretaría de Educación Pública (SEP), por ser la Institución que rige normativamente la educación que se imparte en las Escuelas Normales del país, donde se sitúa el problema de intervención detectado.

A continuación se presentan la Misión, Visión y Objetivos por los que se rige la Secretaría de Educación Pública:²⁵

Misión:

La SEP tiene como misión crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden.

Visión:

En el año 2025, México contará con un sistema educativo amplio, articulado y diversificado, que ofrecerá educación para el desarrollo humano integral de su población. El sistema es reconocido nacional e internacionalmente por su calidad y constituye el eje básico del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de la Nación.

Objetivo general:

Promover la mejora de la gestión institucional de la Secretaría de Educación Pública apoyando en el control de sus procesos, la alineación de sus estructuras

²⁵ SEP, Misión y Visión. 2013

organizacionales y la implementación de modelos innovadores de dirección que contribuyan a la mejora de la calidad educativa y a la percepción ciudadana de los servicios que ofrece la Secretaría.

2.1.1. Breve reseña histórica

A continuación se señalan algunos de los acontecimientos educativos considerados más significativos en algunos periodos presidenciales, iniciando desde Álvaro Obregón en que se creó la SEP hasta el sexenio del presidente Felipe Calderón Hinojosa. En dichos periodos se intentó hasta donde fue posible dar seguimiento a la participación de las Escuelas Normales en la formación de docentes para la Educación Básica.

Siguiendo a Fernando Solana en su texto *Historia de la Educación Pública en México*²⁶, el autor señala que, Durante el Periodo presidencial de Álvaro Obregón (1920-1924) se creó la SEP en 1921, siendo José Vasconcelos fue el primer titular de la institución formuló un nuevo sistema educativo para dar cobertura académica a todos los sectores sociales de la población mexicana mediante la instauración de escuelas primarias y algunas normales rurales encargándose éstas últimas de capacitar maestros para trabajar en favor de las comunidades.

Tiempo después de la creación de la SEP. Durante la presidencia de Plutarco Elías Calles (1924-1928). Se creó en 1925 la escuela secundaria modificando así la secuencia de estudios, a partir de ese momento se estudiarían tres años de educación secundaria posteriores a la primaria y previos a los estudios de preparatoria.²⁷

²⁶ Solana, F. 1981

²⁷ Castrejón, J. 1986

Durante el periodo de gobierno de Emilio Portes Gil (1928-1930), la Universidad de México obtiene su autonomía en 1929, dicha condición le permitió quedar integrada por tres instituciones. A) Facultades: destinadas a la Educación Superior; b) Escuelas: entre las que destacan la Escuela preparatoria, la Escuela de Bellas Artes y la Escuela Normal Superior y C) Institutos: como el Instituto de Geología y el Observatorio Astrológico.²⁸

Años después; en el sexenio de Lázaro Cárdenas (1934-1940) Se presenta una lucha ideológica entre el gobierno y la iglesia católica trayendo como consecuencia la clausura de las escuelas religiosas y la modificación del Artículo 3° constitucional, estableciendo un carácter socialista y obligando a las escuelas privadas a seguir los programas oficiales.²⁹

La modificación del Artículo 3° constitucional aumentó las oportunidades educativas de los trabajadores del país, se establecieron escuelas en los centros de producción apoyando significativamente la educación técnica. También se creó el Instituto Politécnico Nacional (IPN), se fundaron escuelas regionales campesinas dedicadas a la formación de maestros rurales, y se establecieron las escuelas vocacionales de nivel medio superior.³⁰

Durante el sexenio de Manuel Ávila Camacho (1940-1946) se publicó en 1941 la Ley Orgánica de la Educación Pública, en ella se continuaba con la tendencia socialista solo que los planes y programas de la educación primaria y secundaria se unificaron en todo el país. En 1942 se fundó la escuela normal de especialización y en 1943 se unificaron los sindicatos magisteriales dando lugar al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) reconocido por

²⁸ Marsiske, 2012

²⁹ Cfr: Navarro A. 2006

³⁰ Cfr: Navarro A. 2006

decreto presidencial como el único organismo representativo de todo el magisterio nacional. En 1946, se promulgó una reforma del Artículo 3º constitucional en la que se suprimió la educación socialista y en su lugar se instituyó una educación integral, científica y democrática, consolidada para aminorar el analfabetismo.³¹

En el periodo presidencial de Miguel Alemán (1946-1952) Se fundaron diversas instituciones educativas, entre las que destacan La Dirección General de Enseñanza normal, el Instituto Nacional de Bellas Artes, la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES) y el Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina (CREFAL). También durante este sexenio se construyeron más escuelas primarias y en 1950 se inició un periodo de expansión educativa mediante la promoción de la cultura mexicana en otros países.³²

En el gobierno del presidente Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958) Aumentó la inversión en educación, se otorgaron subsidios a las universidades lo que permitió aumentar los salarios de los profesores. Asimismo, se crearon instituciones como el Consejo Nacional Técnico de la Educación (CONALTE) y el Centro de Investigación y Estudios Avanzados del IPN (CINVESTAV-IPN).³³

Durante los periodos presidenciales de Adolfo López Mateos (1958-1964) y Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970) se otorgaron importantes apoyos económicos a la educación normal y la capacitación para el trabajo. Se impulsó la expansión de la Educación Primaria en todo el país así como la distribución de libros de texto gratuito para las escuelas primarias, creando a su vez, la Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuito (CONALITEG). Asimismo, se planteó como opción la

³¹ Cfr. Navarro A. 2006

³² Cfr. Navarro A. 2006

³³ Cfr: Carmona 2007

incorporación al trabajo de los alumnos que no accedieran a los niveles educativos superiores, entre 1963 y 1970 se implementaron diversos programas de capacitación para el trabajo industrial y agrícola.³⁴

En la administración de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) Se aumentó el número de escuelas primarias y se reformaron los planes de estudio. En 1973, se dio a conocer la nueva Ley Federal de Educación, en ella se establecieron los derechos de todos los habitantes del país para recibir educación con las mismas oportunidades.³⁵

En 1976 se promulgó la Ley Nacional de Educación para Adultos, considerando a los ciudadanos mayores de 15 años que no habían cursado o concluido la primaria o la secundaria. Entre las diversas instituciones educativas que se crearon durante este sexenio se encuentran: El Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), el Colegio de Bachilleres y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).³⁶

Entre las acciones educativas que destacan del periodo presidencial de José López Portillo (1976-1982) se puede mencionar el haberse realizado un diagnóstico de la situación escolar en el nivel básico y a partir del cual se diseñó el Plan Nacional de Educación (PNE). En dicho diagnóstico se detectaron algunos problemas como: La escasa atención a la demanda de la Educación Preescolar y la desigual distribución de oportunidades educativas. Se identificaron bajos índices de eficiencia en los primeros grados de la primaria, que se asociaron con la inasistencia de los niños a la educación preescolar; aspecto que se consideró prioritario en el PNE con la puesta en marcha del Programa “*Educación para*

³⁴ Cfr. Navarro A. 2006

³⁵ Cfr: Chávez. 2010

³⁶ Meneses. 2007

Todos”, cuya meta era atender a todos los niños con rezago educativo. La segunda prioridad fue proporcionar una educación terminal acorde con las necesidades de la producción, para lo cual en 1979 se creó el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP). Como tercera prioridad se propuso elevar la calidad de la educación, por lo que en 1978 se creó la Universidad Pedagógica Nacional, con el fin de mejorar la formación de los maestros. Otra de las prioridades del PNE fue mejorar la eficiencia del servicio educativo desconcentrando actividades de la SEP mediante el establecimiento de 31 delegaciones en los demás estados del País.³⁷

Para 1980, se modificó nuevamente el Artículo 3° constitucional, incluyendo el concepto de autonomía universitaria. Con ello se concedió a las instituciones universitarias la libertad para expedir sus propias normas y reglamentos, para realizar sus fines con respeto a la libertad de cátedra e investigación y para determinar sus planes y programas de estudio.³⁸

Durante el sexenio del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988). En 1983, presentó el Programa Nacional de Educación “*Recreación, Cultura y Deporte*”, que entre sus principales objetivos y políticas estratégicas para mejorar la educación se solicitó como mínimo estudiar un año de educación preescolar a todos los niños de cinco años de edad. Asimismo, en este programa introdujo el concepto de calidad como un elemento central en la política educativa. Uno de los objetivos más importantes del programa fue que, a partir de 1984 se integra la Educación Normal a la Educación Superior en la que se desarrolla la investigación, difusión y docencia.³⁹

³⁷ Meneses. 2007

³⁸ Rangel, Adalberto; Enriquez, Adriana. 2004

³⁹ Meneses. 2007. 124p

Durante el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica 1989-94. Con dicho acuerdo, se programó de manera prioritaria la conformación de un sistema de mayor calidad, que se adaptara a los cambios económicos que requería el país en el contexto de las transformaciones mundiales marcadas por el libre mercado. Para reformar el sistema educativo se modificaron los Artículos 3° y 130° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, este último relacionado con la personalidad jurídica de las iglesias.

En los siguientes años de la administración de Carlos Salinas de Gortari se da una reorganización del sistema educativo: la obligatoriedad de la escolaridad secundaria para todos los mexicanos y su correspondiente cambio en el Artículo 3° constitucional; la promulgación de la Ley General de Educación de 1993; la búsqueda de la calidad y la equidad educativas con la misma o mayor prioridad que la cobertura educativa; el énfasis en el aprendizaje de competencias científicas, tecnológicas y laborales; el fomento de la participación de los empresarios en la gestión escolar; y una mayor vinculación con el sector laboral.⁴⁰

Por su parte, el gobierno de Ernesto Zedillo (1994-2000) continuó con la política *modernizadora* de su antecesor. En este periodo además de consolidarse el nivel básico, los procesos de federalización educativa se extendieron hacia los demás niveles del Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE) y del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP).⁴¹

Como uno de los rasgos más destacados de la política educativa zedillista se utilizó el *criterio de equidad*. Dentro de las estrategias específicas para lograr

⁴⁰ Latapí. 1988

⁴¹ Carmona. 2007

mayor equidad se pueden mencionar las becas a la asistencia escolar por medio del Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA), programa que también contribuyó a la construcción y el equipamiento de nuevos espacios educativos y a la entrega de libros de texto gratuitos.⁴²

De la misma forma, en este periodo se implementaron algunos programas dirigidos a impulsar la actividad docente, por ejemplo el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP, 1995) y el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales, creado en 1997 a fin de impulsar la modernización de la formación inicial de los profesores de Educación Básica. Otro de los programas de apoyo al docente que tuvo un notable impulso fue el Programa Nacional de Carrera Magisterial, que estableció un sistema de estímulos económicos independiente de los que se otorgan por antigüedad o por cambio de función administrativa de promoción horizontal, y en el cual los docentes participaban en forma individual y voluntaria. El propósito del programa es fomentar la profesionalización y actualización de los maestros, así como el aprovechamiento escolar de sus alumnos.

Durante el periodo zedillista también se diseñó e implementó el programa “*La Gestión en la Escuela Primaria*”, que se inició con carácter experimental en 1997 en 183 planteles escolares de cinco entidades federativas. El objetivo del proyecto era generar estrategias y materiales que permitieran avanzar hacia la transformación de cada escuela en una organización articulada internamente, en la cual directivos, supervisores, maestros, estudiantes y padres de familia trabajarían en favor del mejoramiento de la calidad de la educación en cada plantel.

⁴² Ibarrola. 1995

Con el propósito de impulsar el intercambio de información y el uso de nuevos canales de comunicación, tales como el internet, se puso en marcha en 1997 el proyecto de la “Red Escolar” en 144 escuelas primarias, secundarias y normales. Los recursos empleados para el funcionamiento del proyecto fueron la “Red Edusat”, software educativo y 150 videos digitalizados.⁴³

Durante el periodo Presidencial de Vicente Fox (2000-2006). En el Plan Nacional de Desarrollo (2001-2006) al que se tituló: “*La Revolución Educativa*”, se trató hacer de la educación un gran proyecto nacional. El 28 de septiembre de 2001 se dio a conocer el documento “*Por una educación de buena calidad para todos*”. Se realizaron reformas a los Planes y Programas de estudio de la Escuela Normal de Educadoras y de Educación Especial. Posteriormente en 2006 se aplicó La *Reforma Integral de la Educación Secundaria* (RIES), la cual estableció cambios totales en los contenidos y un plan para nivelar y darle la misma importancia a todas las asignaturas de la currícula. Se creó el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A. C. (CENEVAL). A través de este organismo, entre otras cosas, se aplica el examen de ingreso al nivel medio superior y se validan los estudios.⁴⁴

Por último, durante el sexenio del Presidente Felipe Calderón (2006-2012) en lo que corresponde al ámbito educativo, se instituyó el uso de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Se lanzó el programa “*Mochila segura*” con el fin de garantizar la seguridad en escuelas, al impedir la introducción de armas y drogas. También se reincorporaron los libros de Civismo para la escuela Primaria, se rehabilitaron miles de escuelas en Educación Básica y se reactivaron los *Consejos Escolares de Participación Social*. Asimismo, se transformó el proceso de formación continua y profesionalización para los docentes de Educación

⁴³ Navarro A. 2007

⁴⁴ SEP, Programa Nacional de Educación 2001-2006

Básica, con el respaldo de Instituciones de Educación Superior. Se crearon nuevas universidades, incluida la Universidad Abierta y a Distancia de México; se ampliaron y mejoraron más de 400 institutos tecnológicos y universidades en toda la República, y se otorgaron cerca de 8 millones de becas estudiantiles en todos los niveles educativos.⁴⁵

También, se reformó el programa de estímulos salariales de los maestros, conocido como *Carrera Magisterial*. Ahora el 50% de ésta se determina por el aprovechamiento escolar de los alumnos. Se estableció, por vez primera, la Evaluación Universal para los docentes, directivos, supervisores y jefes de sector de Educación Básica pública y privada⁴⁶

Además, se incorporó la Reforma Curricular de Educación Básica (2009-2011) en los seis grados de primaria hacia una educación por competencias para la vida. Se concreta la articulación de primaria con preescolar y secundaria, para hacer del nivel básico el verdadero puente hacia la educación media superior. Se inició la incorporación del idioma inglés como segunda lengua en los planes de estudios de los tres niveles de la Educación Básica.⁴⁷

Con el recuento histórico anterior, desde la creación de la SEP hasta el periodo del presidente Felipe Calderón, el anterior inmediato, es posible concluir que por varios sexenios se ha intentado mejorar la calidad educativa considerando primordialmente los resultados de las evaluaciones en cada uno de los niveles educativos. Con esta fundamentación asentada, es ahora necesario considerar los orígenes de los rezagos educativos del país, pues a lo largo de la historia no se ha podido subsanar este problema, en tanto los programas propuestos para la mejora

⁴⁵ SEP. 2007

⁴⁶ Presidencia de la República, 2007

⁴⁷ SEP, Logros en Educación en el gobierno del presidente Felipe Galderón. 2012

de la calidad generalmente tienen la misma tendencia: la mínima inversión hacia la investigación y a la capacitación pedagógica de los docentes por personal especializado. Por otro lado los altos índices de jóvenes en situación de pobreza, marginación y delincuencia han sido temas que las políticas educativas no han abordado a conciencia. No debemos olvidar que la educación escolarizada no es igual para todos los mexicanos.⁴⁸

2.2. El Sistema Educativo Nacional

Resulta importante analizar cómo es que se ha ido conformando y consolidando el Sistema Educativo Nacional para entender el lugar que ocupan la Educación Básica y la Educación Normal.

La Reforma Integral de la Educación Básica tiene un vínculo de continuidad que integra una suma de esfuerzos precedentes, tal y como se enuncia en el Acuerdo 592 de la S.E.P. (2011), en el que se expone:

*“La Educación Básica recupera la visión que tuvo José Vasconcelos para reconocer, en la universalidad de la educación, el espacio propicio para construir y recrear nuestro ser como mexicanos; el esfuerzo metódico y constante para organizar el Plan de once años, impulsado por Jaime Torres Bodet, que logró movilizar recursos económicos, fiscales, políticos y sociales, para proyectar en su momento una meta, sin duda necesaria, pero que parecía inalcanzable: la expansión y el mejoramiento de la educación primaria, para lo cual se fundaron el Instituto de Capacitación del Magisterio y la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos”.*⁴⁹

⁴⁸ Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación. 2013

⁴⁹ SEP, Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la educación básica. 2011

Por otro lado, se puede observar que si bien parte de los cambios en los programas educativos establecidos en la RIEB obedecen a diversas exigencias internacionales que incluyen la finalidad de ampliar la cobertura educativa⁵⁰, también se pretende elevar la calidad de los contenidos con la intención de desarrollar en las nuevas generaciones capacidades que les permitan ser más reflexivos, propositivos y colaborativos en las diferentes acciones de su vida. Este planteamiento es retomado por Carlos Tedesco cuando postula una sociedad que no sólo acumule información, sino que sea también capaz de generar y compartir conocimiento.⁵¹

Para desarrollar las capacidades antes enunciadas se necesitan docentes con esa disposición, y que además se encuentren actualizados sobre los cambios que se han ido gestando en los espacios de Educación Básica. El lugar idóneo para formar docentes con estas características corresponde a las Escuelas Normales, en donde además resulta fundamental la responsabilidad de los *formadores de formadores*, como Antonio Navío Gámez⁵² describe a los docentes de las escuelas normales. Al respecto, éste autor nos hace reflexionar sobre la profesionalización y actualización permanente que se requiere para formar profesionistas comprometidos con la docencia.

Siendo el Estado el que define el rumbo de la educación a través del Sistema Educativo Nacional el cual se encuentra consolidado especialmente en el Artículo 3º constitucional, en el cual se establece que “*el Ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal para toda la República*”⁵³

⁵⁰ OCDE. 2012

⁵¹ Tedesco. 2005

⁵² Navío, A. 2005

⁵³ Carbonel Sánchez. 2010

El Sistema Educativo Nacional está compuesto por los tipos: básico, medio superior y superior, en las modalidades escolar, no escolarizada y mixta. El tipo básico se compone de los niveles: preescolar, primaria y secundaria. El nivel medio superior comprende los estudios de bachillerato y de técnico profesional. La educación de tipo superior comprende licenciatura, especialización, maestría y doctorado.

2.3. Subsecretaría de Educación Básica

En este apartado se presentan las líneas estratégicas de la Subsecretaría de Educación Básica (SEB) consideradas como prioritarias en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012, y que se encuentran más puntualmente descritas en el Eje 3, subtema 3.3, del mismo Plan:

1. Articulación Curricular de la Educación Básica a fin de elevar la calidad educativa.
2. Nuevo Federalismo Educativo, para reducir las diferencias regionales de género y entre grupos sociales las oportunidades educativas.
3. Empleo de Tecnologías de la Información y la Comunicación para impulsar el desarrollo y utilización de nuevas tecnologías en el sistema educativo para apoyar la inserción de los estudiantes en la sociedad del conocimiento y ampliar sus capacidades para la vida.
4. Sistema Nacional de Formación Continua de Maestros en Activo, mediante programas de capacitación docente y mecanismos de evaluación concretos.

5. Pacto por el Fortalecimiento de la Escuela Pública a través de la educación integral de las personas en todo el sistema educativo.

Por otro lado en el PND, en el Objetivo 9 denominado “*Elevar la calidad educativa*”, se establece:

*“La calidad educativa comprende los rubros de cobertura, equidad, eficacia, eficiencia y pertinencia. Estos criterios son útiles para comprobar los avances de un sistema educativo, pero deben verse también a la luz del desarrollo de los alumnos, de los requerimientos de la sociedad y de las demandas del entorno internacional. Una educación de calidad significa, atender e impulsar el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales, en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que se fomentan los valores que aseguren una convivencia social solidaria y se prepare para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo. Estos aspectos se trabajan de manera transversal en los diferentes niveles y grados de la educación y en los contextos sociales desiguales de los diversos educandos y se observan también en el balance entre información y formación y entre enseñanza y aprendizaje”.*⁵⁴

Para dar respuesta al objetivo antes planteado se propusieron algunas estrategias entre las que destacan:

1. Impulsar mecanismos sistemáticos de evaluación de resultados de aprendizaje de los alumnos, de desempeño de los maestros, directivos, supervisores y jefes de sector, y de los procesos de enseñanza y gestión en todo el sistema educativo.

⁵⁴ Presidencia de la República. 2007

2. Reforzar la capacitación de profesores, promoviendo su vinculación directa con las prioridades, objetivos y herramientas educativas en todos los niveles.⁵⁵

Como resultado de los planteamientos del PND en 2011, la Subsecretaría de Educación Básica de la SEP presenta el Acuerdo 592 en el que se establece la articulación de los programas de estudio correspondientes a los niveles que integran la Educación Básica obligatoria de 12 años (preescolar, primaria y secundaria)⁵⁶

La capacitación y actualización de los docentes de educación básica es una de las acciones consideradas tanto en el PND como en el Acuerdo 592 el propósito es fortalecer su desempeño y lograr atender las necesidades específicas de aprendizaje de cada uno de los estudiantes para que adquieran las competencias que permitan su desarrollo personal. En este sentido se han implementado algunos programas de formación continua a fin de apoyar la implementación de la RIEB.

De acuerdo con Gardner⁵⁷ es posible identificar cuatro categorías de formación continua: 1) para certificar a docentes no certificados; 2) para actualizar los conocimientos y habilidades de los docentes; 3) para preparar a los docentes para nuevos roles como por ejemplo, formador de futuros docentes o directivos; y 4) para facilitar una actualización o reforma curricular.

Si bien la formación continua está dirigida espacialmente a los docentes en acción, también corresponde a las Escuelas de Educación Normal actualizarse en la

⁵⁵ Presidencia de la República. 2007

⁵⁶ SEP, Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la educación básica. 2011

⁵⁷ Citado por Villega-Reimers. 2003

formación de los nuevos profesores; estar capacitados para el diseño de situaciones didácticas que permitan a sus alumnos adquirir los aprendizajes esperados contemplados en el currículo y en el perfil de egreso de la educación básica. Por otro lado deberán también dominar diferentes estrategias e instrumentos de evaluación, así como la creación de ambientes que propicien el trabajo colaborativo.⁵⁸

2.4. Dirección General de Educación Normal

Antecedentes

Respecto a la formación de profesores podemos considerar las del año 1822 como las primeras acciones con tal objetivo. En ese año se fundó la Compañía Lancasteriana, para las instituciones privadas, que formaba y capacitaba maestros a través del sistema de enseñanza mutua. Posteriormente, en diversos estados de la República, se crearon algunas escuelas para preparar maestros. Entre ellas estuvieron la Normal de Oaxaca, la Normal de Zacatecas y con el tiempo muchas más, destacando la Escuela Normal para Profesores de Instrucción Primaria establecida en la ciudad de México en 1887.⁵⁹

En 1905 se creó la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes bajo la dirección de Justo Sierra. En 1921 se estableció la Secretaría de Educación Pública y, con José Vasconcelos como titular de la misma, se emprendieron acciones para impulsar la creación de las escuelas normales rurales y las misiones culturales.

⁵⁸ SEP, Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la educación básica. 2011

⁵⁹ SEP, TEXTO HISTORIA-DGENAMDF. 2013

Entre 1924 y 1925, el maestro Lauro Aguirre fundó la Escuela Nacional de Maestros y así, a partir de la década siguiente, se observó el nacimiento de muchas instituciones formadoras de docentes, como el Instituto de Preparación del Profesorado de Enseñanza Secundaria (1936), la Escuela Normal Superior de México, la Escuela Normal de Educación Física (1936), la Escuela Normal de Especialización (1943) y la Escuela Nacional para Maestras de Jardines de Niños (1947) que empezó a funcionar en 1948.⁶⁰

Si bien, desde 1947 se creó la Dirección General de Educación Normal (DGEN) posteriormente, en 1984 incorporó sus instituciones al modelo de educación superior, ofreciendo estudios a nivel de licenciatura para la formación de profesionales de la educación.

Hacia 1989, la Dirección General de Educación Normal y la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio se fusionaron en una sola institución: la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM), con la finalidad de ofrecer los servicios de formación, capacitación y actualización del magisterio a nivel nacional. Años más tarde, como consecuencia de la decisión que llevó a transferir los servicios educativos federales a los estados, a esta Dirección le correspondió restringir sus servicios al ámbito del Distrito Federal. Desde 1994 la DGENAMDF depende de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal.⁶¹

Las escuelas de Educación Normal públicas y privadas se rigen actualmente por la normatividad de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio. Es por ello que en esta investigación no es posible dejar pasar inadvertida dicha dependencia en virtud de que la ENHA, en donde se desarrolla

⁶⁰ SEP, TEXTO HISTORIA-DGENAMDF. 2013

⁶¹ SEP, DGENAMDF. 2013

el problema que hoy es motivo de indagación, se rige por los lineamientos de esa institución gubernamental.

Hoy en día el desarrollo institucional de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio, se encuentra orientado por tres lineamientos:

- 1.** El Fortalecimiento de la formación inicial para docentes de educación preescolar, primaria, secundaria, especial y física, que implica procesos de organización, coordinación y operación de los servicios de formación inicial, servicios escolares, difusión cultural, así como el seguimiento y la evaluación de la operación de las licenciaturas.
- 2.** El desarrollo profesional para maestros y directivos de educación básica y para formadores de docentes se enfoca al fortalecimiento del desempeño profesional de estos actores educativos, mediante el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de estrategias efectivas y pertinentes, acordes a sus necesidades de actualización y superación profesional.
- 3.** Administrar eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros en el desarrollo de las actividades sustantivas. Comprende la mejora continua de la gestión institucional, abarcando procesos de planeación y evaluación participativa, así como el aprovechamiento adecuado de los recursos mediante una administración que optimice la asignación y el empleo de recursos humanos, materiales y financieros. También se encarga de vincular acciones con las áreas competentes de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal para que las actividades de formación, capacitación y desarrollo profesional de los docentes, respondan a los requerimientos de los servicios de Educación Básica en el DF, así como participar con las instancias competentes en

investigaciones para el desarrollo de la educación normal y la actualización del magisterio. Además le corresponde inspeccionar, en términos de la Ley General de Educación y demás disposiciones aplicables, que las instituciones incorporadas en el Distrito Federal que imparten educación normal como lo es el caso de la ENHA, cumplan con las disposiciones legales aplicables y en su caso, aplicar las sanciones correspondientes.⁶²

2.5. Modelo Académico Educativo de las Escuelas de Educación Normal

En este apartado revisaremos en qué medida el modelo académico que se plantea en las escuelas normales está estructurado conforme a las necesidades de la Educación Básica, enunciadas en el subtema anterior.

En 2009 la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE) propuso la actualización de los planes y programas de estudio de las Licenciaturas en Educación Preescolar, Primaria y Secundaria.

*“El objetivo general de dichos planes es que los egresados de las Escuelas Normales demuestren activamente una formación estratégica en el campo educativo, caracterizada por la innovación, la calidad y la pertinencia social, a fin de que puedan desarrollarse personal y profesionalmente, con el consecuente impacto en la formación de los alumnos de Educación Básica, en un entorno global en el que las prácticas de construcción y uso de conocimiento son claves en el desarrollo de individuos y sociedades”.*⁶³

Tal objetivo parece corresponder a las exigencias profesionales demandadas a los futuros docentes frente a grupo. Sin embargo, no hay que olvidar los rezagos

⁶² SEP, DGENAMDF. 2013

⁶³ SEP; DGESPE 2009 P3

educativos con que algunos de los estudiantes egresan de la educación media superior, y especialmente las dificultades a las que se enfrentarán quienes no fueron formados en un plan basado en el desarrollo de competencias. En este sentido también resulta necesario que los docentes de la ENHA, mediante un trabajo colaborativo, puedan interactuar con el objetivo proponer las estrategias más adecuadas para trabajar sobre las necesidades de los estudiantes, y sobre los requerimientos del Plan de Estudios, con el fin de lograr el perfil de egreso solicitado.

Entre los objetivos específicos de mayor relevancia que se citan en este Modelo Curricular se encuentran:

- a) Que los egresados de las escuelas normales cuenten con un conocimiento profundo de los contenidos de enseñanza.
- b) Que los egresados de las escuelas normales desarrollen diversas herramientas básicas para el aprendizaje, directamente relacionadas con las capacidades lingüísticas y matemáticas.
- c) Por último, que los egresados de las escuelas normales desarrollen las competencias del maestro de Educación Básica, con un alto dominio o pericia para la solución de problemas.

Siguiendo las propuestas del Modelo Curricular, se consideró que aprender a ejercer la docencia es un proceso en el cual es fundamental: 1) El desarrollo de una práctica contextualizada y ligada a la teoría; 2) El desarrollo de una postura reflexiva acerca de la práctica, que propicie la autonomía, la responsabilidad, la ética y el análisis continuo, que conduzcan a la solución razonada, crítica y creativa de los problemas que esta práctica plantea.

Dicho Modelo Curricular trata de responder a las principales necesidades de actualización docente, así como de proponer nuevos elementos que enriquezcan

la formación profesional de los alumnos de la Escuelas Normales. A partir de las tendencias de la innovación educativa, se busca primordialmente un cambio en las formas de pensamiento de los alumnos y docentes, es decir, un cambio gradual y sistemático en las formas de aprender y de enseñar.

También, cabe destacar que en el Modelo Curricular mencionado la mayoría de los esfuerzos de actualización y mejora de los planes de estudio, así como la instrumentación de diversos programas de atención a los alumnos, están encaminados a disminuir las tasas de fracaso y de rezago escolares, pues son problemas multifactoriales que abarcan aspectos personales, institucionales, pedagógicos y de orden social, y que tienen altos costos.

Asimismo, es necesario reconocer que el fracaso y el rezago escolar implican que los alumnos no han logrado adquirir los conocimientos ni desarrollar las capacidades necesarias para llevar una vida satisfactoria en el plano personal, social, laboral, o incluso académico para la continuación de sus estudios.

Finalmente, hay que señalar que este Modelo fue el punto de partida para culminar, en 2012, el proceso de actualización de los planes de estudio vigentes de las Licenciaturas de Educación Preescolar y Educación Primaria, y en 2011 el de la Licenciatura en Educación Secundaria; dichos planes están dentro del marco de las tendencias de la innovación educativa que se orientan a conformar una auténtica sociedad mexicana del conocimiento.

Es así que la Reforma Curricular de la Educación Normal atendió a la necesidad de incrementar los niveles de calidad y equidad de la Educación Básica, asumiendo el reto de formar docentes capaces de responder a las demandas y requerimientos que en cada uno de los tres niveles que la integran (preescolar, primaria y secundaria).

Los cambios en la currícula de las Licenciaturas en Educación Preescolar y Educación Primaria son muy similares. Sólo varían en el número de horas y en el número de créditos: 282 para la Licenciatura en Educación Preescolar y 291 para la Licenciatura en Educación Primaria. Sin embargo, ambas están conformadas por los cinco trayectos formativos que a continuación se describen:

I. El trayecto *Psicopedagógico*, está conformado por 16 cursos con un valor de 4.5 créditos cada uno, que contienen actividades de docencia de tipo teórico-práctico, con una carga académica de 4 horas a la semana de trabajo presencial.

II. El trayecto *Preparación para la enseñanza y el aprendizaje*, está integrado por 20 cursos que articulan actividades de carácter teórico y práctico, centradas en el aprendizaje de los conocimientos disciplinarios y su enseñanza. Los cursos relacionados con el conocimiento matemático, ciencias y comunicación y lenguaje, tienen una duración de 6 horas semanales y un valor de 6.75 créditos académicos cada uno. El resto de los cursos tienen una duración de 4 horas y un valor 4.5 créditos.

III. El trayecto *Lengua adicional y Tecnologías de la información y la comunicación*, se compone de 7 cursos que integran actividades de docencia de tipo teórico-práctico, con una carga de 4 horas semanales y un valor de 4.5 créditos académicos cada uno.

IV. El trayecto de *Cursos Optativos*, se compone de cuatro espacios curriculares para una formación complementaria e integral del estudiante, con 4 horas semanales de carga académica y un valor 4.5 créditos.

V. El trayecto *Práctica profesional*, está integrado por ocho cursos. Siete de ellos

se ubican del primero al séptimo semestre y articulan actividades de tipo teórico-práctico, con énfasis en el acercamiento paulatino a la actividad profesional en contextos específicos y a su análisis. Cada curso tiene una carga académica de 6 horas semanales y un valor de 6.75 créditos. El último curso de este trayecto, con un valor de 6.4 créditos, ubicado en el octavo semestre, es un espacio curricular de práctica profesional intensiva en preescolar, con una duración de 20 horas a desarrollarse durante 16 semanas.

En el octavo semestre se ubica un curso denominado *Trabajo de titulación*, en el que el estudiante normalista desarrollará actividades orientadas a la elaboración de su portafolio, informe de prácticas o tesis de investigación, para lo cual recibirá asesoría por parte de un docente. Tiene una carga horaria de 4 horas semanales, durante 18 semanas, y un valor de 3.6 créditos académicos.

Sin lugar a duda, para lograr los lineamientos antes expuestos, habrá que gestionar, mediante el liderazgo compartido, un trabajo colaborativo entre los docentes formadores de docentes.

2.6. Estructura del currículo en los planes y programas de la Educación Básica

La reforma curricular de Educación Básica realizada en 1993 tenía como intención principal la incorporación de los ciudadanos al trabajo. Los estudiantes normalistas eran capacitados en destrezas para trabajar en equipo, solucionar problemas y transformar a la sociedad. Con esa intención se cambiaron los planes de estudio de la educación primaria y secundaria, en los que se disminuyó el peso enciclopédico de la historia y las competencias se convirtieron en objeto de enseñanza. Se reemplazó el contenido histórico, y se agregó la evaluación

conceptual, procedimental y actitudinal.⁶⁴

Con el propósito de que no fuese un cambio tan drástico para los alumnos y maestros de los diversos niveles educativos, los materiales educativos se fueron desarrollando de manera paulatina conforme se dieron los distintos cambios curriculares⁶⁵: en 2004, el nuevo currículo para la educación preescolar; en 2006 el de secundaria; y la actualización de los programas de 1°, 2°, 5° y 6° grados de primaria mediante los Acuerdos 494 y 540, publicados en el Diario oficial de la Federación el 7 de septiembre de 2009 y el 20 de agosto de 2010, respectivamente.

Desde ese entonces ha habido en los tres niveles algunos cambios significativos que, de manera resumida, se presentan a continuación:

a. La reforma en preescolar de 2004 y 2011.

La educación preescolar ha pasado por dos momentos importantes a partir de la reforma. En el 2004 se presentó el Programa de Educación Preescolar (PEP) y para el 2011 se hicieron algunas adecuaciones al mismo, integrando además la Guía de la Educadora 2011.

El programa tiene carácter nacional, establece propósitos fundamentales para la educación preescolar y está organizado a partir de competencias. Presenta seis campos formativos (Desarrollo personal y social, Lenguaje y comunicación, Pensamiento matemático. Exploración y conocimiento del mundo, Expresión y apreciación artísticas, Desarrollo físico y salud). En cada uno se especifican las competencias a promover, con la finalidad de identificar y dar seguimiento a los distintos procesos del desarrollo y aprendizaje infantil, así como también contribuir

⁶⁴ SEP, Planes y programas de estudio de 1993 y 2009. 2009

⁶⁵ SEP, Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la educación básica. 2011

a la organización del trabajo docente. El medio para la promoción del desarrollo de las competencias es el diseño de situaciones didácticas que llevan a los aprendizajes esperados.

En el 2011 se realizaron algunas adecuaciones para conformar el PEP 2011. Se eliminaron algunas competencias que eran repetitivas, y por ser demasiadas era imposible abordar todas durante el ciclo escolar. Prevalcieron solamente ocho competencias a desarrollar.

La evaluación es de carácter cualitativo, centrada en identificar los avances y dificultades que tienen los niños en sus procesos de aprendizaje, tomando como parámetro los aprendizajes esperados. También se consideran los estándares curriculares y las competencias que van logrando los niños.⁶⁶

b. Reforma en Educación Primaria (2009) .

A fin de lograr la articulación curricular, en el Plan y los programas de estudio de educación primaria 2009, se definieron los campos formativos y las asignaturas que conforman el mapa curricular de la Educación Básica, con la finalidad de dar cumplimiento a los propósitos formativos establecidos en el perfil de egreso de la misma.

Los rasgos centrales del plan y programa de estudio de la Educación Primaria 2009 radican en buscar continuidad respecto de los planteamientos del Plan de estudios de Educación Secundaria 2006, y se reconocen como el hilo conductor de la reflexión y de la práctica educativa en la escuela respecto a tres elementos sustantivos: 1. La diversidad y la interculturalidad. 2. El énfasis en el desarrollo de competencias y 3. La incorporación de temas que se abordan en más de una asignatura. Se requiere partir entonces de una visión que incluya los diversos

⁶⁶ SEP. Guía de estudio para la educadora. 2011

aspectos que conforman el desarrollo curricular; es decir, el conjunto de condiciones y factores que hacen posible que los egresados alcancen los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores.

c. Reforma en Educación Secundaria (2006) .

Para el 2006, en el currículo de la Educación Secundaria se propone:

a) Continuidad con los planteamientos establecidos en 1993, centrando la atención en las ideas y experiencias previas del estudiante, y orientándose a propiciar la reflexión, la comprensión, el trabajo en equipo y el fortalecimiento de actitudes para intervenir en una sociedad democrática y participativa; b) Articulación con los niveles anteriores de Educación Básica; c) Reconocimiento de la realidad de los estudiantes; d) Interculturalidad; e) Énfasis en el desarrollo de competencias y definición de aprendizajes esperados; f) Profundización en el estudio de contenidos fundamentales; g) Incorporación de temas que se abordan en más de una asignatura; h) Tecnologías de la información y la comunicación; i) Disminución del número de asignaturas que se cursan por grado; y j) Mayor flexibilidad en la selección de las estrategias didácticas.⁶⁷ En preescolar se conoce a estos aspectos como estándares curriculares.

La información anterior permitió reflexionar sobre lo importante que es la vinculación en todos los ámbitos del sistema educativo y que una tarea como subdirectora y como docente es mantenerse en constante actualización sobre los cambios que en todos los niveles se den. En ese camino, necesitamos primero entender la formación de los jóvenes que ingresan a la Licenciatura lo cual llevó a conocer que en el Nivel Medio Superior también se realizaron cambios en los programas en 2008, que igualmente tienen un enfoque basado en competencias. Así que los alumnos que ingresen a Normal deberán encontrar vinculación entre su formación inicial, la manera en la que van a trabajar con los niños en las

⁶⁷ SEP, Educación Básica, Secundaria 2006

Escuelas de Práctica y el tipo de educación que recibirán en la Escuela Normal. Por otro lado, se comprende que es necesario realizar las adecuaciones pertinentes para que los estudiantes se presenten a sus prácticas actualizados y con bases firmes. Siendo necesario documentarse, analizar y compartir con sus compañeros para enriquecer o modificar los saberes propios.

Ahora bien, el Plan de estudios de Educación Básica (2011), es el documento rector que define las competencias para la vida, el perfil de egreso, los estándares curriculares y los aprendizajes esperados que constituyen el trayecto formativo de los estudiantes, y que se propone contribuir a la formación del ciudadano democrático, crítico y creativo que requieren la sociedad mexicana y el mundo del siglo XXI.

“En su dimensión nacional, el Plan promueve una formación que favorece la construcción de la identidad personal y nacional de los alumnos, para que valoren su entorno, vivan y se desarrollen como personas plenas. Por su parte, la dimensión global, se refiere al desarrollo de competencias que forman al ser universal para hacerlo competente como ciudadano del mundo, responsable y activo, capaz de aprovechar los avances tecnológicos y aprender a lo largo de su vida”.⁶⁸

Habrá que entender que en las escuelas, la diversidad se manifiesta en la variedad lingüística, social, cultural, de capacidades, de ritmos y estilos de aprendizaje de la comunidad educativa. Po tanto este plan 2011 reconoce que cada estudiante cuenta con aprendizajes para compartir y usar, por lo que busca que se asuman como responsables de sus acciones y actitudes para continuar aprendiendo. En este sentido, el aprendizaje de cada alumno y del grupo, se enriquece con la interacción social y cultural, con retos intelectuales, sociales,

⁶⁸ SEP, Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la educación básica. 2011 p19

afectivos y físicos, en un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo.

Otra característica del Plan de estudios 2011 es su orientación hacia el desarrollo de actitudes, prácticas y valores sustentados en los principios de la democracia: el respeto a la legalidad, la igualdad, la libertad con responsabilidad, la participación, el diálogo y la búsqueda de acuerdos; la tolerancia, la inclusión y la pluralidad, así como una ética basada en los principios del Estado laico, que son el marco de la educación humanista y científica que establece el Artículo Tercero Constitucional. Propone que la evaluación sea una fuente de aprendizaje y permita detectar el rezago escolar de manera temprana y, en consecuencia, la escuela desarrolle estrategias de atención y retención que garanticen que los estudiantes sigan aprendiendo y permanezcan en el sistema educativo durante su trayecto formativo.⁶⁹

⁶⁹ SEP. Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la educación básica. 2011. P29

CAPÍTULO 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y EL TRABAJO COLABORATIVO

3.1. La gestión directiva y el desarrollo de competencias docentes y directivas

Para trabajar sobre la gestión directiva que propicie el desarrollo colaborativo entre los docentes, es necesario desarrollar las competencias directivas y docentes propuestas en los planes y programas de estudio tanto de las Licenciaturas en Educación Preescolar y Educación Primaria, como las propuestas en la RIEB y demás ordenamientos para el nivel Licenciatura.

Desde 1997 hubo cambios en los planes de estudio de la Licenciatura en Educación Primaria y posteriormente, en 1999, en la Licenciatura en Educación Preescolar. En ambos planes se impulsaron acciones encaminadas a renovar la organización institucional.

Sin embargo debemos notar que, de acuerdo con lo expresado por González Porras Rafael en el Foro Nacional de Desarrollo celebrado en Guadalajara⁷⁰, los directores de las Escuelas Normales ejercieron la gestión directiva de acuerdo a sus propias experiencias y poco se apegaron a los lineamientos de gestión sugeridos para la operatividad del Plan y Programa. Entre ellos figuran el trabajo colegiado, el liderazgo de los equipos directivos, la planeación y la evaluación institucional. También se enfatizó que, según los nuevos planes de estudios 2012, el trabajo de los Directivos en las Escuelas Normales debe caracterizarse por tener mayores y mejores apoyos teóricos, prácticas colaborativas, espacios para la reflexión personal, y herramientas de intervención para el desarrollo personal y

⁷⁰ Porras, G., & Rafael. 2013

profesional que promueva el desempeño de las Escuelas Normales (por ejemplo: planeación estratégica, práctica reflexiva, rendición de cuentas).

Entre las competencias que en dicho Foro se identificaron como necesarias para ejercer el cargo de directivo se encuentran:

- ✓ Prever y gestionar el cambio.
- ✓ Coordinar, planear y gestionar oportunamente el desarrollo institucional.
- ✓ Comunicar oportunamente objetivos a lograr y las estrategias formuladas para ello.
- ✓ Anticipar problemas, y su atención a través de estrategias pertinentes.
- ✓ Negociar y construir consensos para la eficaz toma de decisiones.
- ✓ Tomar decisiones pedagógicas para desarrollar y concretar el currículo, buscando que todos los estudiantes alcancen los niveles previstos de aprendizaje, así como el perfil de egreso establecido en los planes de estudio.
- ✓ Relacionarse adecuadamente con la comunidad de la institución y saber conquistar voluntades para sumar y focalizar esfuerzos en los procesos de transformación institucional.
- ✓ Impulsar el trabajo en equipo para el logro de un propósito común y el desarrollo de proyectos de relevancia para atender problemáticas institucionales.
- ✓ Gestionar, desarrollar y mantener relaciones efectivas con organismos de los sectores público y social que contribuyan al logro de los objetivos Institucionales.
- ✓ Promover actividades que despierten el interés y la motivación por la docencia, a través de proyectos de relevancia para atender problemáticas institucionales.

Es importante ahora considerar la normatividad vigente⁷¹ respecto de las funciones del Subdirector Académico, que es propiamente la relacionada a la

⁷¹ SEP, 2012 Manual de funciones del director

presente propuesta de intervención:

- Suplir al director escolar cuando éste, se ausente.
- Implementar el trabajo académico institucional, con base en la política educativa y normatividad vigentes.
- Coordinar al personal de los departamentos que dependen de su responsabilidad, a fin de propiciar la articulación y ejecución del proyecto integral.
- Orientar la elaboración del proyecto integral, en congruencia con los propósitos de los planes y programas de estudio de las licenciaturas en educación.
- Integrar las comisiones operativas que sean necesarias para el desarrollo de las acciones académicas.
- Asesorar permanentemente el trabajo colegiado, favoreciendo la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje para el mejoramiento y transformación de la práctica y los aprendizajes, fortaleciendo el desempeño docente institucional.
- Consolidar los procesos de vinculación entre la Escuela Normal y las instituciones de Educación Básica.
- Hacer operativa la vinculación y el intercambio con instituciones formadoras y actualizadoras de docentes, así como con las instancias encargadas de la promoción de la cultura, a nivel regional, estatal, nacional e internacional.
- Velar por el pleno cumplimiento de los planes y programas de estudio vigentes.
- Supervisar la correcta documentación de las experiencias obtenidas en la aplicación de planes y programas.
- Promover estrategias para el mejoramiento académico de la institución educativa.
- Empezar el desarrollo de propuestas curriculares innovadoras.

Trabajar en el desarrollo de las competencias directivas antes enunciadas permitirá también propiciar un ambiente adecuado para el desarrollo de las competencias docentes.⁷²

1. Planear, guiar y evaluar situaciones auténticas de aprendizaje.
2. Participar en actividades de colaboración y trabajo institucional.
3. Tomar parte de manera comprometida y responsable en actividades sociales, colaborativas y comunitarias.
4. Realizar actividades de generación, uso y transferencia del conocimiento en el campo educativo.
5. Construir, desarrollar, participar y evaluar proyectos de innovación educativa
6. Actuar de forma intencional y con autonomía (cognitivo-motivacional-afectiva) en la solución de problemas educativos.
7. Actuar con apego a normas éticas y de compromiso con la docencia.
8. Utilizar efectivamente las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para el desempeño profesional.

Especialmente los puntos 2 y 3 son los que se potencializarán en la propuesta de intervención desde la gestión directiva, con el fin de mejorar la participación y compromiso de los docentes en la ENHA.

En el Proyecto de Intervención también se han tomado en cuenta algunas de las acciones que, en la Antología de Gestión Escolar⁷³, se sugieren para la dirección de las escuelas: integrar a los colaboradores en un equipo de alto desempeño con el fin de elevar la calidad escolar; cambiar la mentalidad de individualismo y aislamiento profesional para, dar paso a las actitudes de colaboración e innovación.

⁷² SEP, DGESEPE. 2009

⁷³ SEP, Antología de gestión escolar. 2009

3.2. El Enfoque pedagógico en la Escuela Normal

Para dar marcha al enfoque pedagógico de los planes de estudio vigentes en las Escuelas Normales, es necesario que los mismos profesores comprendan y tengan claro el enfoque propuesto y que mediante el trabajo colaborativo sea posible compartir las experiencias, propuestas y conocimientos de dichos planes. Dependerá de la gestión directiva que se propicien los espacios idóneos para tales efectos.

En los planes de estudio de las licenciaturas en Educación primaria y Educación Preescolar vigentes se plantea un enfoque basado en competencias, en el que el estudiante sea capaz de movilizar e integrar diversos saberes y recursos cognitivos cuando se enfrenta una situación-problema. Para ello requiere mostrar la capacidad de resolver problemas complejos y abiertos, en distintos escenarios y momentos. En este caso, se requiere que la persona, al enfrentar la situación y en el lugar mismo, re-construya el conocimiento, proponga una solución o tome decisiones en torno a posibles líneas de acción, y que se haga de manera reflexiva teniendo presente aquello que da sustento a su forma de actuar ante la mencionada situación.⁷⁴

En este sentido, resulta enriquecedor retomar las aportaciones que Díaz Barriga A.⁷⁵ realiza sobre los retos que la planta docente de las Escuelas Normales debe enfrentar respecto del modelo educativo actual, y sobre si hay una gestión educativa que lo favorezca:

- Formar un profesional de la educación de cara al siglo XXI
- Manejo sólido de teorías educativas, de fundamentos disciplinarios, y de nuevas tecnologías.
- Proyectos centrados en el alumno.

⁷⁴ Educación, D.G. 2012

⁷⁵ Díaz Barriga, Instituciones formadoras de profesores. 2013

- Uso de enfoques pedagógicos recientes: aprendizaje por casos, uso de TIC's, aprendizaje basado en problemas (ABP), aprendizaje por proyectos.

En relación a las aportaciones de Ángel Díaz Barriga, habría que evaluar qué tanto los docentes de la ENHA estamos informados sobre tales orientaciones y qué saberes tenemos al respecto.

3.3. La estrategia didáctica, el plan de estudios de las licenciaturas en educación primaria y preescolar en relación con la Reforma Integral de la Educación Básica

Las estrategias didácticas son herramientas claves para el buen desempeño de la acción pedagógica, se pueden utilizar para detectar los conocimientos previos sobre un tema o para planificar la estrategia de motivación. Durante el desarrollo de algún tema son muy útiles para favorecer el aprendizaje esperado, y en la culminación o cierre se utilizan para la evaluación de los aprendizajes.⁷⁶

La RIEB propone diversificar las estrategias didácticas para propiciar los aprendizajes en los educandos, siendo responsabilidad del formador de formadores vigilar que los estudiantes normalistas cuenten con una amplia gama de estrategias didácticas necesarias para su formación profesional.

Si bien el elemento central de la RIEB es la articulación de la Educación Básica, determinada por un trayecto formativo acorde a las características, los fines y los propósitos de la educación y el sistema educativo nacional, también fue necesario realizar modificaciones en los planes y programas de las Escuelas Normales, a fin de cerrar la brecha entre la escolarización y la práctica docente. Estos nuevos

⁷⁶ Medina. 2002

programas tienen como propósito central desarrollar y promover competencias profesionales que den paso a otra manera de ejercer la docencia.⁷⁷

El nuevo plan de estudio de las Escuelas Normales requiere de un esfuerzo conjunto entre docentes, directivos y autoridades educativas, encaminado a fortalecer prácticas docentes congruentes con la RIEB.

El plan de estudios 2012 propone una serie de estrategias didácticas para el desarrollo de las clases. Entre ellas es posible mencionar las escenificaciones, el análisis de casos, filmar videos, realizar programas de radio, participación en los paneles de expertos, entrevistas, tutoriales, organizadores gráficos, debates, y entre otras más.

Por otro lado resulta importante mencionar que además de la diversidad de estrategias didácticas también se requiere contar con diversos instrumentos de evaluación para apreciar mejor los avances de los estudiantes normalistas. El plan de estudios 2012 de las licenciaturas en Educación Primaria y Preescolar, hace referencia a la utilización y elaboración de tales instrumentos, entre los que se encuentran las guías de observación, el registro anecdótico, el diario de clase, el diario de trabajo, la modificación de actitudes, los cuadernos de los alumnos, los organizadores gráficos, el portafolio, la rúbrica, la lista de cotejo, el debate y el ensayo, y las pruebas orales y escritas.⁷⁸

También hay que mencionar que no todos los docentes de la ENHA utilizan este tipo de recursos en sus clases. De ahí que en el diagnóstico inicial los estudiantes distinguen que son escasos los profesores que utilizan material didáctico. Tampoco se puede pasar por alto que hay compañeros docentes que son muy creativos

⁷⁷ SEP, Reforma curricular de la Educación Normal. 2012

⁷⁸ Medina. 2002

para impartir sus clases, que siempre buscan innovar atrayendo la atención de los estudiantes, y que bien podrían compartir parte de sus conocimientos a los demás compañeros.

3.4. Especificación teórico-conceptual de los recursos a utilizar en la propuesta de intervención

Para dar viabilidad a la propuesta de intervención, se eligieron tres recursos didácticos que en este subtema se enuncian y describen. Se optó por ellos al considerarse básicos para mejorar la interacción entre los docentes y posibilitar el trabajo colaborativo entre ellos.

El Trabajo por proyectos

El trabajo por proyectos es una propuesta de organización didáctica integradora, que tiene su base en la articulación de contenidos con la finalidad de dar sentido al aprendizaje, promover la colaboración de todos los integrantes del grupo a partir de lo que saben y de lo que necesitan aprender, y proponer la solución a algún problema o situación significativa.⁷⁹

Los proyectos también son un reto para la interdisciplinariedad pues permiten adquirir conocimientos de las diversas áreas o disciplinas a través del desarrollo de la investigación basada en un interés central, que se va enriqueciendo y ramificando en la medida que vamos integrando en el mismo las diferentes partes del currículo. Suponen una forma de trabajar en la que se construye el aprendizaje entre todos, buscando la participación en las ideas principales del mismo, en la forma de afrontarlo, en los retos que nos vamos planteando, en los resultados que vamos obteniendo y en todo el proceso.

⁷⁹ SEP. 2011 Guía de la Educadora. p175

Hay que señalar, que de acuerdo a la bibliografía consultada, el trabajo por proyectos propuesto en la nueva reforma educativa en México, no es algo nuevo. Ya desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX algunos pedagogos habían propuesto esta forma de trabajo en las instituciones educativas. Por ello *se puede afirmar que tiene sus raíces en la aproximación constructivista que evolucionó a partir de los trabajos de psicólogos y educadores como Vygotsky, Bruner, Piaget o Dewey.*⁸⁰

De acuerdo con Antoni Zabala⁸¹, los proyectos son propuestas de solución de una situación conflictiva, real, interesante para quienes vayan a participar en su elaboración. El trabajo por proyectos se sustenta en un enfoque holístico de la educación, es decir, los métodos globales parten de los supuestos psicológicos que la percepción del mundo y de la vida misma se da siempre de forma integral.

❖ Posible secuencia de un proyecto:



⁸⁰ Karlin. 2001

⁸¹ Zabala. 2011

❖ Ventajas del trabajo por proyectos

- Permite el trabajo colaborativo.
- Enfrenta a los alumnos a situaciones reales de la vida.
- Promueve el espíritu investigador.
- Fomenta la regulación del trabajo autónomo.

Debido a las ventajas que ofrece el trabajo por proyectos se seleccionó esta técnica (ver estrategia 4) para involucrar a los docentes en la mejora de algunos problemas detectados con los estudiantes normalistas y se tomó en cuenta la siguiente secuencia.

- Intención o selección del tema: mediante consensos en el aula, se selecciona de entre varias opciones el proyecto principal del grupo.
- Diseño: es la preparación del proyecto, tema, materiales, fechas, recursos, objetivos y duración.
- Ejecución: es la aplicación del proyecto construido por los alumnos y alumnas, en coordinación con el profesor; búsqueda de información, sistematización, construcción, entre otros.
- Evaluación: es la valoración de las propuestas aplicadas en el proyecto.

El Trabajo en equipo

Se refiere a un conjunto de personas dentro de una institución, que se organizan con el propósito fundamental resolver problemas específicos. *“Su objetivo es contribuir a la solución de las tareas planteadas dentro de la organización de forma participativa y democrática, contribuyendo al desarrollo local y al desarrollo de las capacidades de gestión de sus miembros y de la organización. El trabajar en equipo nos ahorra tiempo y esfuerzo, nos hace más eficientes”*.⁸²

⁸² Ramírez. 2013

El trabajo en equipo constituye una necesidad entre los docentes porque permite analizar en común problemas comunes, proporcionando una educación de calidad y un ambiente de ánimo para trabajar con entusiasmo. Sin embargo para que el trabajo en equipo tenga mejores resultados es importante que se promueva desde la dirección. Al respecto Antúnez⁸³ enuncia algunas prácticas recomendables para que los directivos guíen el trabajo en equipo:

- a) Reconocer el funcionamiento del equipo directivo como un ejemplo de trabajo colaborativo.
- b) Configurar una estructura organizativa flexible y ágil.
- c) Prestar atención a las personas nuevas.
- d) Evitar la confianza ingenua en el azar.
- e) Conocer, analizar y utilizar mecanismos, estrategias y procedimientos específicos, basados en la dinámica de grupos.
- f) Utilizar de manera creativa las variables organizativas.
- g) Crear oportunidades y ambientes favorables.
- h) Realizar diagnósticos constantes.
- i) Utilizar diversas estrategias y prestar atención a las circunstancias individuales.

Estas acciones se convierten en tarea fundamental de un equipo y para ello se requiere de esfuerzos que tienen sentido siempre y cuando se concentren en lograr entre los participantes algunos factores como: voluntad, decisión e intervención, tanto de los que muestran alguna resistencia a los propósitos generales como de los que sí se integran. Establecer dinámicas de colaboración en un equipo se convierte, entonces, en una tarea compleja y permanente, pues de ello depende el funcionamiento regular del equipo.

En resumen se puede decir que un equipo es un conjunto de individuos con

⁸³ Antunez. 1999

habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración. Para distinguir la efectividad en un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados. Además, esta dinámica de interacción se ha retomado como parte fundamental para organizar el trabajo colaborativo.⁸⁴

Trabajo colaborativo

De acuerdo con la propuesta del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010). El trabajo colaborativo se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, encaminado a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.

Por supuesto, favorecer el trabajo colaborativo entre los docentes no resulta nada fácil. Sin embargo, cuando existe convencimiento al respecto, el trabajo colaborativo mejorará la calidad educativa de los futuros docentes. Ahora bien, por ser este el sustento teórico-metodológico sobre el cual gira primordialmente el Proyecto de Intervención, será retomado de manera más específica en el subtema 4.4.

3.5. El rol del directivo como mediador del rol pedagógico del docente en los procesos de aprendizaje de los estudiantes

Entre las funciones del directivo es posible destacar los siguientes aspectos que

⁸⁴ SEP, Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2010

se vinculan directamente con el rol pedagógico que a las figuras directivas les corresponde asumir.⁸⁵

☀ Favorecer la aplicación de los planes y programas de estudio en cada licenciatura, para lograr los propósitos educativos en la formación de los normalistas.

☀ Impulsar el desarrollo académico de las áreas o departamentos a través de proyectos estratégicos.

☀ Generar las condiciones académicas, laborales e institucionales para el desarrollo de eventos académicos que mejoren la formación de los normalistas y perfeccionen su práctica docente.

☀ Identificar, a través de las áreas correspondientes, las necesidades de formación continua y permanente de los profesores de la Escuela Normal.

☀ Construir y desarrollar programas de desarrollo profesional que apoyen directamente a los formadores de docentes e incidan en la calidad educativa.

☀ Desarrollar la evaluación al desempeño docente como una forma de mejorar la práctica educativa del profesorado.

☀ Impulsar la generación y desarrollo de proyectos de investigación congruentes con las necesidades de formación de los profesores.

☀ Favorecer condiciones académicas y laborales para realizar el seguimiento curricular de los planes y programas de estudio de las licenciaturas que se ofertan.

☀ Apoyar el diseño de talleres o cursos que favorezcan los procesos de titulación de los egresados de las licenciaturas en educación.

☀ Fomentar el desarrollo de programas que favorezcan la cultura, el deporte

⁸⁵ SEP, Manual de funciones para las Escuelas Normales. 2012

y la formación cívica de los normalistas.

☀ Impulsar programas de apoyo comunitario y desarrollo social de los normalistas.

☀ Establecer nexos de colaboración con instituciones de educación superior, que permitan intercambio académico, cultural, artístico y deportivo.

☀ Generar mecanismos para el mejoramiento de los procesos administrativos para aplicar, regular y evaluar el desarrollo curricular.

Una vez analizadas las acciones antes enlistadas es posible deducir que la gestión que se realice en la dirección de la Escuela Normal es fundamental para el buen funcionamiento de la misma. Y eso sólo será posible involucrando a los profesores y estudiantes.

Por otro lado, en la medida en que se genere un cambio en la cultura de participación y evaluación del propio desempeño será posible establecer mejores y más significativos nexos con otras instituciones de Educación Normal.

3.6. La necesidad de formar al profesorado en estrategias de gestión directiva desde una perspectiva reflexiva

Nadie se puede perpetuar en un puesto de trabajo. En ocasiones, por diversas circunstancias, es necesario separarse del campo laboral temporal o permanentemente, por lo que si de manera constante se va involucrando a los profesores en las acciones que se realizan dentro de la Dirección es posible que cuando se enfrente alguna ausencia la organización de la Institución no se vea seriamente afectada. Por supuesto que también habrá que cambiar la organización directiva, a una en la que las decisiones compartidas propuestas en el MGEE son el primer paso a seguir para continuar con un ejercicio de una

función directiva más compartida que impositiva⁸⁶.

Para que se dé una participación activa es preciso que el personal directivo propicie un clima de libertad y de confianza que permita expresar a cada quien sus puntos de vista, ya que así será posible la toma de decisiones compartidas de manera comprometida y reflexiva.⁸⁷ Por otro lado, al cambiar la cultura directiva organizacional por prácticas más democráticas que propicien intervenciones innovadoras hacia proyectos de mejora, se permitirá ir cohesionando una planeación estratégica con visión de futuro hacia el diseño, desarrollo y mantenimiento de acciones que lleven al compromiso y sentido de pertenencia del profesorado, dando paso al logro de los objetivos propuestos en la misión y visión escolar.

También necesario considerar que si desde la dirección se generan las condiciones para que los profesores se involucren en torno a una misión y una visión comunes es posible trascender hasta las aulas, en donde se encara la necesidad de la actualización y la movilización de los conocimientos, y con ello la búsqueda de la innovación didáctica en el desarrollo y potencialización de las capacidades intelectuales de cada uno de los estudiantes.

Siguiendo a Murillo Torrecilla⁸⁸ se puede interpretar que para lograr lo anterior se necesita gestionar entre los docentes una cultura reflexiva que facilite la auto-revisión de los procesos de enseñanza-aprendizaje, haciendo énfasis en que también hay capacidades que pueden ser fortalecidas a través del desarrollo profesional docente, como la gestión directiva.

⁸⁶ SEP, Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2010

⁸⁷ SEP, Modelo de Gestión Educativa Estratégica. 2010 p 86-91

⁸⁸ Murillo. 2006

3.7. La importancia de crear una cultura en el trabajo colaborativo desde el ámbito directivo

La cultura del trabajo colaborativo requiere necesariamente de un liderazgo que no se deje llevar por los intereses individuales, sino que esté orientado hacia la misión y visión de la institución educativa a la que se pertenece, de tal forma que se vaya conformando un sentido de pertenencia a un equipo de trabajo capaz de fijarse metas cada vez más ambiciosas, que permitan dar cuenta de un verdadero trabajo colaborativo. En este sentido, el liderazgo que se realice desde las figuras directivas permitirá que se definan roles a desempeñar durante un tiempo determinado (un semestre o un ciclo escolar según sea el caso). La definición de roles también permitirá identificar otros liderazgos que bien pueden aprovecharse en el involucramiento y compromiso de los docentes.

Crear un clima de iguales entre los profesores y con los directivos permitirá que cada uno logre exponer sus ideas y sus inquietudes por realizar algunos proyectos, con la intención de que puedan participar los demás docentes, y que a su vez los estudiantes (futuros profesores), también presencien, compartan y convivan en un ambiente de trabajo mejor estructurado.

Con el actuar colaborativo se podrá además reconocer que la colaboración hacia un fin común traerá mejores resultados que la competencia entre compañeros. Para ello es necesario considerar en la medida de lo posible la toma de decisiones de manera consensuada, teniendo además en cuenta la comunicación, el intercambio y la negociación, en lugar de la imposición,⁸⁹

El liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común y se puede percibir en todos los niveles. Este planteamiento requiere de la

⁸⁹ Ceballos; Ariaudo. 2005

redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Este ejercicio de liderazgo se ve como una práctica distribuida entre la comunidad académica, más democrática, en lugar de ser algo exclusivo de los directivos.⁹⁰

También se da paso un liderazgo múltiple entre los profesores cuando los directivos parten de estrategias que permiten aprender de los compañeros mediante un trabajo colaborativo al poner en práctica algunos proyectos. Dichas interacciones favorecen entre la comunidad el desarrollo profesional y una visión compartida de lo que se espera de la escuela en la que se labora. Mediante la gestión del trabajo colaborativo es posible acceder a prácticas docentes centradas en el apoyo a la comunidad fortaleciendo además a líderes ya destacados.

Con el liderazgo compartido, también se genera un incremento de la capacidad para resolver problemas propios de la institución. Los aprendizajes de los alumnos se logran de manera conjunta al establecer acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de apertura y confianza.

Por último, la propuesta del liderazgo compartido implica el aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes, las destrezas, el esfuerzo y las aspiraciones de la comunidad escolar.

Mediante la cultura del trabajo colaborativo es posible aprovechar las capacidades y destrezas de todos, así como una mayor coordinación de quienes pertenecen a la misma comunidad tanto de trabajo como de aprendizaje, como es el caso de los estudiantes. El trabajo colaborativo requiere por lo tanto un cambio en la

⁹⁰ Murillo Torrecilla, 2005. p12-24

organización del centro educativo, en donde se pondere el trabajo en conjunto.⁹¹

3.7.1. Innovación y cambios

Realizar innovaciones a través del trabajo colaborativo es una posibilidad siempre abierta a la creatividad, iniciativa y empeño de quienes forman parte de la institución educativa. Asimismo también se podrán aprovechar las características del entorno para realizar propuestas de mejora con la participación de todos los integrantes.

El cambio que se espera con la participación colaborativa es un proceso que se dará siempre y cuando existan motivos personales y estímulos externos relacionados con el reconocimiento de lo realizado.

Algunos de los factores que intervienen en las propuestas de innovación pueden ser estrictamente personales y otros pueden estar relacionados con las actuaciones de los demás, como el clima de trabajo, el apoyo a las iniciativas, y el convencimiento de la formación que se está impartiendo.

Por otro lado, la relación de trabajo colaborativo requiere entre sus miembros un cierto grado de formalidad, que hace necesaria la sistematización del trabajo a través de reuniones periódicas para planificar y guiar la actividad. Exige también el compromiso personal y la responsabilidad de los grupos o equipos que formen parte de la interrelación.

3.7.2. Conformación, planeación y organización del trabajo colaborativo

El trabajo docente requiere de la planeación y de la organización de los temas que se desarrollaran en un curso determinado. Dado que cada curso forma parte de un

⁹¹García Carreño. 2010

currículo determinado para un plan de estudios, resulta indispensable estar en comunicación con los demás docentes para caminar en forma colaborativa sobre el diseño y construcción de actividades, trayendo como consecuencia la consolidación de mejores estrategias de aprendizaje.

Hablar de planeación en la Escuela Normal nos lleva a la utilización conceptos tales como planeación estratégica, ya que generalmente quienes tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo, debido a que permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades. Asimismo, provee una visión objetiva de los problemas sustanciales, permitiendo asignar efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas. Ayuda además a integrar a todos los interesados en un esfuerzo común.⁹²

La planeación estratégica permite tener un esquema de lo que se está haciendo y lo que se quiere lograr. Además permite tener claridad de cómo lograr los propósitos planteados. Según Carreto la planificación tiene tres etapas principales:

1. Formulación de las Estrategias: incluye el desarrollo de la misión de la escuela, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la Institución, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.
2. Implantación de Estrategias: requiere que la escuela establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo.

⁹² Carreto. 2008

3. Evaluación de Estrategias: requiere revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias iniciales, medir el desempeño, y tomar acciones correctivas. Se debe siempre considerar que las estrategias están sujetas cambio.

La estrategia de colaboración resulta entonces un elemento indispensable en la gestión educativa y es importante que cada uno de los involucrados puedan sentirse autores de su propio desarrollo, tanto personal como profesional, además de participar dentro de un proyecto común.

Para organizar el trabajo colaborativo en el proyecto de intervención se retomaron algunas de las ideas que Joaquín Gairín⁹³ propone al respecto:

- Establecer planes de trabajo.
- Partir de experiencias existentes.
- Planificar los encuentros.
- Acompañar las acciones de propuestas formativas.
- Promover la presentación de otras experiencias, apoyar las iniciativas, proteger a los implicados, dar a conocer experiencias exitosas.
- Potenciar equipos de gestión.
- Empezar por experiencias puntuales.
- Potenciar los proyectos de intercambio.
- Proyectar y difundir las experiencias.

Todas estas ideas están directamente ligadas al ámbito del trabajo colaborativo debido a que trabajar en equipo es una necesidad que se ha hecho cada día más evidente como una de las mejores maneras sumar las fortalezas individuales para enfrentar con mayor eficiencia la realidad escolar.

⁹³ Gairín. 1998

Desafortunadamente, aunque los docentes definitivamente tenemos una meta común, se observa que es difícil que trabajemos en conjunto; tendemos a ser individualistas, a creer que nuestros métodos son los mejores y a ofendernos si alguien se atreve a proponernos un cambio o una mejora. Ninguno de nosotros puede alcanzar la misión de formar ciudadanos íntegros, éticos y con una visión humanística por cuenta propia. Formamos un grupo colaborativo interdependiente y sin embargo son muy pocos los foros de participación conjunta.

El trabajo colaborativo es más complejo que el individual o competitivo, debido a que se requieren prácticas sociales que es necesario fomentar para beneficiarnos en conjunto y lograr el propósito final del trabajo colaborativo: aprender juntos para crecer en nuestras competencias.⁹⁴

3.8. Las problemáticas y desafíos de la función directiva desde la gestión estratégica

Algunos de los desafíos que la función directiva debe enfrentar se encuentran en la organización y la viabilidad de las actividades de un centro educativo, siendo necesaria la participación de los integrantes en la construcción de su propia identidad, así como de una visión de futuro. Para atender las problemáticas y desafíos a los que se enfrenta la gestión directiva es necesario llevar a cabo una planificación estratégica. *“La planificación estratégica, trae muchos beneficios para las instituciones educativas, pues las guía y orienta a la determinación de su cultura, filosofía y valores y al cumplimiento de objetivos específicos y acciones estratégicas para que todas las unidades comprometidas en la planificación desarrollen un pensamiento estratégico”*⁹⁵.

⁹⁴ Walss. 2009

⁹⁵ Malagón. 2003

La planificación estratégica es un instrumento necesario para lograr la visión que se ha planeado en la institución educativa. *“A partir de las categorías que incorpora el planeamiento estratégico, es posible enriquecer la reflexión y la acción personal del grupo (organización) promoviendo cambios en la amplitud y profundidad de la percepción y en la conducción, administración y gestión de situaciones.”*⁹⁶

Algunos de los saberes claves para enfrentar las problemáticas de la función directiva en la planificación estratégica son:⁹⁷

1. Saber analizar las situaciones para la toma de decisiones.
2. Saber manejar conflictos.
3. Saber comunicar
4. Saber liderar la creación de sentido.
5. Saber conducir un equipo de trabajo y trabajar como parte de ese equipo.

Finalmente podemos afirmar que la planificación estratégica en la gestión directiva, es un instrumento eficaz que además de ayudar a moldear el futuro ayuda a definir la coherencia interna y sobre todo a mejorar la propia organización desde el redescubrimiento colectivo.

De tal suerte, para desarrollar este Proyecto de Intervención fue necesario llevar a cabo toda una planificación estratégica que permitiera desarrollar los propósitos para llegar a las metas propuestas.

⁹⁶ Ossorio. 2003

⁹⁷ Braslavsky. 2006

CAPÍTULO 4. PROPOSICIÓN DE INTERVENCIÓN “LA GESTIÓN DIRECTIVA EN RELACIÓN AL TRABAJO COLABORATIVO”

4.1. Diagnóstico del problema de intervención

La necesidad de realizar un diagnóstico está basada en el hecho de que es necesario conocer para poder actuar con eficacia. En este sentido, de acuerdo con Kurt Lewin, todo diagnóstico se convierte en uno de los primeros pasos para llevar a cabo un proyecto en la medida que a través de él se puede tener un conocimiento real y concreto de una situación sobre la que se va a intervenir. El diagnóstico debe además servir para esclarecer el quehacer profesional en el manejo de los problemas sociales específicos.⁹⁸

Para la recopilación de información se utilizó un cuestionario, que de acuerdo con Casas es un instrumento fácil de aplicar y los datos que se obtienen son confiables porque las respuestas se limitan a las alternativas mencionadas. La codificación, el análisis y la interpretación son relativamente sencillos. Esta técnica es de las más utilizadas debido a que permite obtener información de casi cualquier tipo de población y a bajo costo. Permite recabar información objetiva y directa en el que las preguntas se organizan y elaboran hacia un objetivo en particular.⁹⁹ En éste caso los cuestionamientos se elaboraron con el fin de detectar si se percibía o no el trabajo colaborativo entre los estudiantes y docentes, las causas (en el caso de no haberlo) y sus consecuencias.

Los materiales utilizados en la aplicación de los cuestionarios fueron las fotocopias del cuestionario y bolígrafos. Para la sistematización de los mismos se requirió el uso de la computadora y especialmente la paquetería de Excel para poder

⁹⁸ Lewin 1946. Trad. Salazar. 1990

⁹⁹ Casas, 2003

organizar los datos y graficar los resultados.

El trabajo operativo se inició con las siguientes acciones:

Mes/ año	Actividad	Estrategia
Noviembre 2011	Elección de la temática	Observación, análisis del entorno, registro de incidentes críticos.
Diciembre 2011	Selección de estrategias para la recolección de información	Elaboración y aplicación de cuestionarios a 32 estudiantes de ambas licenciaturas seleccionados de manera indistinta de un total de 61. Evaluación a sus profesores. Ver Anexo 1
Enero 2012	Diagnóstico	Análisis y Sistematización de la información.
Febrero 2012	Jerarquización de las problemáticas detectadas	Elaboración y aplicación de un segundo cuestionario a los profesores. (sobre reuniones colegiadas y liderazgo directivo detectado)
Marzo 2012	Planteamiento del problema	Definición del problema de intervención.
Abril- julio 2012	Marco teórico	Recopilación de información teórica y estructuración de estrategias a desarrollar.
Agosto 2012	Diseño de la estrategia de intervención educativa	Propósitos generales, las líneas de acción, las metas, los sustentos teóricos, la metodología, las actividades y estrategias, los recursos, así como la evaluación.

4.1.1. Elección del problema de Intervención

El problema de intervención que se abordó fue resultado del diagnóstico obtenido con la aplicación dos cuestionarios al objeto de estudio, es decir, se aplicó uno a los estudiantes y otro a los profesores. El primero fue principalmente de carácter pedagógico y se aplicó de manera indistinta a 32 estudiantes de las Licenciaturas en Educación Preescolar y Educación Primaria, al finalizar los semestres nones (1º, 3º y 5º) del ciclo escolar 2011-2012. (ANEXO I). El segundo cuestionario se aplicó a 18 profesores(as) de la plantilla de ambas licenciaturas. (Anexo 2)

4.1.2. Análisis de Resultados

Entre los aspectos que los estudiantes evaluaron de sus docentes se consideraron cinco niveles de enseñanza. Cabe mencionar que dichos niveles de enseñanza son retomados constantemente en las reuniones colegiadas. De esta forma, los niveles valorados fueron los de enseñanza, exigencia, cumplimiento, la capacidad de motivación y el material didáctico utilizado. A continuación se describen los resultados obtenidos, que permitieron ir conformando la definición del Proyecto de Intervención:

Respecto al nivel de enseñanza: los estudiantes coincidieron en que mayoría de los profesores (16 de 18) dominan la asignatura que imparten, dan muestras de estar actualizados, y les informaron al inicio del curso los criterios de evaluación. Sin embargo, advirtieron que algunos de ellos no se apegaron a los contenidos del programa de la asignatura. Es de entender que los docentes consideran que los planes y programas ya no responden a los cambios de la reforma, por lo que deciden hacer adecuaciones. La cuestión es que cada quién hace las adecuaciones que cree necesarias y no las socializan ni a la Dirección ni entre compañeros. Esto causa descontrol entre los estudiantes debido a que hay contenidos que no son retomados, como en el caso de las asignaturas de acercamiento a la práctica, que al cambiar de docente también cambia la manera de realizar las planificaciones.

Con estas respuestas, surgieron algunas interrogantes que sirvieron como base para conformar el cuestionario aplicado a los profesores, y como reflexión del tipo de seguimiento que hace la Dirección de la Escuela Normal a las actividades académicas de los docentes. ¿Bajo qué parámetros se decide hacer dichas adecuaciones al programa y por qué no se reportan oportunamente a la Dirección?

Respecto al nivel de exigencia: no todos los profesores (14 de 18) promueven la investigación o consulta de otras fuentes para apoyar los contenidos de las asignaturas. Hay una marcada exigencia en el cumplimiento y puntualidad en la entrega de trabajos, prevaleciendo en la calificación el tiempo y la forma de entrega por encima del contenido y la calidad de las tareas. En las respuestas acerca de este rubro fue notorio el arraigo de la cultura tradicionalista, en la que el docente es la única fuente del saber y se deja de lado el enfoque constructivista sobre el cual están sustentados los planes y programas (1997, Licenciatura en Educación Primaria y 1999, Licenciatura en Educación Preescolar). Con las apreciaciones de los estudiantes fue posible detectar que los docentes con ésta actitud son los mismos que casi no asisten a las reuniones colegiadas. También quedó claro es que el egocentrismo de los docentes es una barrera para el trabajo colaborativo.

Respecto al nivel de cumplimiento: sólo algunos docentes (11 de 18) abordaron todos los contenidos temáticos de la asignatura que impartieron. Casi nadie retomó los criterios de evaluación que se propusieron en los grupos al inicio del semestre, y no todos informaron oportunamente los resultados de las evaluaciones parciales. El objetivo de esta pregunta fue indagar el seguimiento que se da a los acuerdos en las reuniones colegiadas al interior de los grupos, especialmente si son aspectos en los que se hace énfasis en cada reunión colegiada. Habrá que averiguar por qué no hay respuesta a dicha información y si esto pasa con todos los acuerdos; habrá también que buscar la estrategia más adecuada para propiciar el trabajo en equipo, para que el nivel de cumplimiento no sólo sea de unos cuantos.

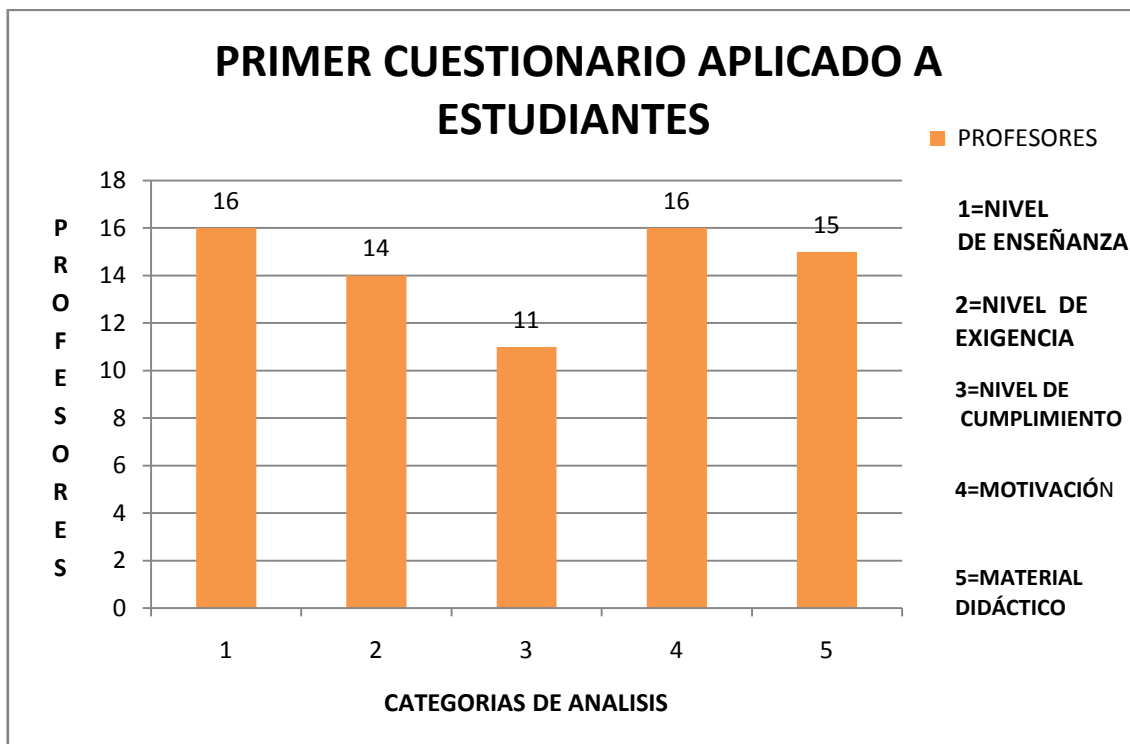
Respecto a la motivación: la mayoría de los estudiantes reconoció que los profesores (16 de 18) se mostraron respetuosos, interesados en su aprendizaje y promovieron la interacción entre el grupo. Sobre este rubro es importante

reconocer que los docentes manejan al interior de los grupos algunas características propias del liderazgo efectivo, que genera entre los estudiantes aprendizajes significativos y que se tendrá que rescatar para trabajar como cuerpo docente en un trabajo colaborativo. Este es un buen elemento para rescatar entre los docentes, especialmente si dentro de los grupos se tiene la experiencia de que el trabajo en equipo genera mejores resultados.

Respecto al material didáctico: la mayoría de los docentes (15 de 18) prescindieron de tales apoyos y otros no fueron claros respecto a su utilidad para el logro de los aprendizajes; pocos docentes utilizaron de manera pertinente y eficiente materiales novedosos e interesantes. Sobre la bibliografía remarcaron que en varias asignaturas retomaron las mismas lecturas de las antologías propuestas en el plan de estudios, considerando las clases tediosas y repetitivas.

Si existiera un buen trabajo colaborativo se podrían revisar en colegiado los contenidos de las lecturas que se repiten, y analizarlas desde distintos enfoques; por ejemplo, el que se sugiere desde la didáctica problematizadora (Ortiz 2012), el cual es fundamental que por medio de la estructuración de situaciones polémicas el estudiante tenga la posibilidad de emplear los conocimientos adquiridos y encuentre la utilidad de cada asignatura en su vida social, lo cual despierta el pensamiento independiente del alumno y estimula de manera consciente el interés por los contenidos del programa académico.

En la gráfica que se presenta a continuación es posible visualizar el condensado de las respuestas, que permitió definir parte del diagnóstico.



Con la información que se obtuvo del cuestionario aplicado a los estudiantes se decidió elaborar otro instrumento para conocer de cerca las opiniones de los profesores.

El segundo acercamiento fue de carácter organizacional, involucrando el trabajo docente y la función directiva. Como ya se mencionó, se aplicó a los 18 docentes que conformaron el personal de ambas licenciaturas. Es importante aclarar que las preguntas del segundo cuestionario se orientaron hacia el trabajo colegiado, por considerar en un principio que ese era el problema de intervención a desarrollar. Sin embargo, al analizar las respuestas obtenidas fue posible tener claro que para lograr éxito en la asistencia y participación esperadas en las reuniones colegiadas era necesario incidir primero sobre el trabajo colaborativo y la gestión directiva. El cuestionario aplicado a los profesores se elaboró con tres intenciones: la primera fue recuperar las apreciaciones de los maestros sobre el trabajo

colegiado; la segunda, como medio de reflexión sobre la asistencia, participación y compromiso de cada docente en las reuniones colegiadas; y la tercera, para evaluar el tipo de liderazgo que identifican en la figura de la subdirección hacia el objetivo de propiciar una mejor integración del trabajo colaborativo. Los resultados obtenidos en estos tres rubros fueron:

1. De las apreciaciones sobre el tema del trabajo colegiado: En general (los 18 profesores) contestaron que en ellas se puede propiciar el trabajo colaborativo, que sirven para intercambiar técnicas pedagógicas y de gestión, así como analizar propuestas y darles seguimiento a demás de unificar criterios de organización académica. Con estas respuestas es posible apreciar que todos tienen una idea clara sobre el propósito de las reuniones colegiadas, los aspectos que en ellas se deberían tratar. La importancia de su participación y la trascendencia en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

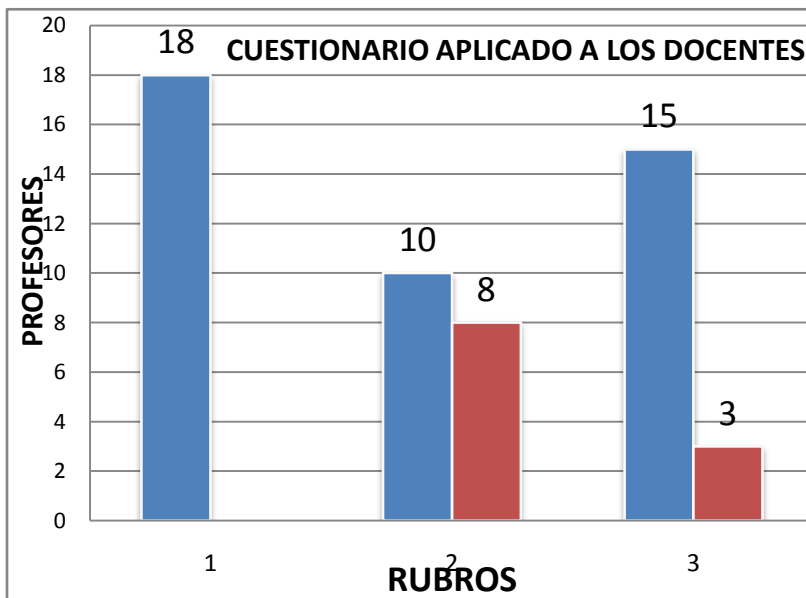
2. En cuanto a la reflexión sobre la asistencia, participación y compromiso de cada docente en las reuniones colegiadas, hubo predominio de dos tendencias; en la primera, diez docentes consideraron ser participativos, propositivos, comprometidos, productivos, coherentes con el ser y actuar del docente, acertados, reflexivos, activos, atentos y con disposición; en la segunda, los ocho restantes calificaron su participación como: regular, irrelevante, sólo de escucha, inactiva, mínima, de poca contribución a cambiar la dinámica y pasiva.

En virtud de estas respuestas, se mostró necesario trabajar sobre las competencias docentes, mismas que fueron ya enunciadas en el subtema 3.1. También, se trabajó desde la dimensión organizativa propuesta en el Módulo III del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010). En él se especifica que esta dimensión es clave para el colectivo escolar por la importancia de las decisiones que se toman cotidianamente, además de que favorece las buenas relaciones, la

disposición y el compromiso. Como parte de la tarea a desarrollar se diseñaron estrategias que motivaran y permitieran la integración de los profesores en trabajos colaborativos significativos.

3. Sobre la evaluación del tipo de liderazgo que identifican en la figura de la subdirección hacia el objetivo de propiciar una mejor integración del trabajo colaborativo, quince profesores consideraron que se percibía una actitud positiva y adecuada. Se apreció también motivación al trabajo en equipo, así como la disposición y respeto por escuchar. Se percibió el ánimo de dinamizar el trabajo en las reuniones colegiadas, aclarando siempre la finalidad de tales reuniones, mostrando apertura a las propuestas, y con visión para consensar antes de tomar decisiones. Tres docentes consideraron que en ocasiones existían actitudes autoritarias e impositivas.

En la siguiente gráfica se pueden apreciar tales respuestas:



Profesores	Respuestas
18	saben la función de las reuniones colegiadas.
10	Consideraron ser comprometidos, atentos, con disposición, entre otros.
8	Calificaron su participación como irrelevante, inactiva, solo de escucha.
15	Percibieron en la subdirección actitudes positivas y motivantes.
3	Advirtieron actitudes autoritarias e impositivas.

Con el análisis de las respuestas de los dos cuestionarios anteriores se hizo viable diseñar una propuesta encaminada, a la gestión sobre el trabajo colaborativo con los compañeros docentes. Primero, porque en su mayoría identificaron un liderazgo positivo en la subdirección; también porque tenían claros los conocimientos de lo que son las reuniones colegiadas y el propósito de las mismas, elemento que se pudo rescatar para generar una dinámica distinta en cuanto a las acciones que se habían venido realizando. Por otro lado, la mayoría asumió las características de su participación y los motivos por los que no se interesaron en participar, y es de reconocer que varias de esas razones corresponden al tipo de organización que se tenía en las reuniones.

De tal forma, el reto no sólo fue cambiar la dinámica y motivar a los compañeros a no sólo asistir, sino a participar en el trabajo colaborativo al integrarse y comprometerse de manera activa en los acuerdos que se generaran en las reuniones colegiadas, así como en algunos de los proyectos que surgieran como resultado del análisis en colegiado para elevar la calidad de los docentes en formación y con ello generar un ambiente de aprendizaje óptimo que diera respuesta a los principios estipulados en la Misión y Visión de la ENHA

4.1.3. Competencias a desarrollar

Como Directivo:

- Promover que los docentes formen un sólo equipo de trabajo.
- Desarrollar una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.
- Lograr los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de aprendizaje.
- Manejar adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela.

- Lograr el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos planeados.¹⁰⁰

En la propuesta de intervención se recuperan dichas competencias.

4.1.4. Supuestos de intervención

- Al mejorar la organización en las reuniones colegiadas (tiempos, actividades, acuerdos, compromisos, y seguimiento) se propiciará una mejor participación de los docentes.
- Al compartir el liderazgo se favorecerá entre los docentes el trabajo colaborativo.

4.2. Propósitos de la gestión directiva a través del desarrollo de competencias académicas en el trabajo colaborativo.

Propósito General

Adquirir los conocimientos académicos necesarios para desarrollar profesionalmente una gestión directiva que dé cara a los siguientes retos:

1) Liderazgo Compartido; 2) Trabajo colaborativo; 3) Interacciones académicas orientadas a mejorar la calidad educativa.

Propósitos Específicos

- Desarrollar y poner en práctica competencias que permitan mejorar las acciones de gestión directiva, utilizando los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos, y las habilidades y actitudes del liderazgo compartido para saber orientar el trabajo colaborativo de los compañeros docentes.

¹⁰⁰ SEP, Programa Escuela Calidad. 2010 p22

- Promover desde la subdirección acciones que propicien el trabajo colaborativo entre los docentes.
- Involucrar de manera comprometida y responsable al personal académico en la participación de algunos proyectos al interior de la institución encaminados hacia la mejora educativa y que a su vez permitan ejercitar el trabajo colaborativo.
- Propiciar una cultura de participación para fortalecer la organización del trabajo colaborativo mediante el ejercicio de la planeación estratégica y el liderazgo compartido.

4.3 Líneas de acción en las estrategias de intervención educativa mediante la gestión directiva

Son tres las líneas de acción en las que se desarrolla este Proyecto de Intervención: la conceptual, la procedimental y actitudinal. Estas líneas de acción están inspiradas en el Plan Nacional de Educación 2007-2012, con sus respectivas adecuaciones.

En cuanto a la línea de acción conceptual, se definió que:

Para darle un sentido formal a los conocimientos adquiridos se utilizaron algunos referentes teóricos tales como; Gestión escolar, Liderazgo efectivo, Liderazgo compartido, Planeación estratégica, Competencias docentes, Competencias Directivas, Trabajo en equipo, Trabajo con proyectos y Trabajo colaborativo.

En cuanto a la línea de acción procedimental, se procedió a:

- ◆ Establecer claramente las secuencias de intervención.

- ◆ Avanzar en el mejoramiento continuo de las estrategias de interacción académica para el trabajo colaborativo.
- ◆ Cumplir con la misión y alcanzar la visión que mejoran la calidad de los procesos de gestión directiva, interaccionando con el trabajo colaborativo.
- ◆ Integrar las comisiones operativas necesarias para el desarrollo de las acciones académicas.
- ◆ Generar las condiciones académicas, para el desarrollo de eventos que mejoren la formación de los normalistas y perfeccionen su práctica docente.
- ◆ Promover entre los docentes el diseño de actividades que despierten el interés y la motivación de los estudiantes por la docencia.
- ◆ Utilizar el formato idóneo para que permitiera recuperar los acuerdos y compromisos en las reuniones colegiadas.
- ◆ Realizar proyectos de relevancia que atendieran las problemáticas institucionales detectadas.

En cuanto a línea de acción actitudinal se trabajó sobre:

- La manifestación clara de la participación colaborativa entre los docentes y subdirección.
- Cambios en los comportamientos entre directivos y docentes, para sumar esfuerzos en los procesos de la mejora educativa.
- Mejorar la interacción entre los docentes a través del trabajo en equipo.

Favorecer la comunicación entre los docentes con el fin de unificar los criterios para el logro de los aprendizajes esperados en el perfil de egreso de los estudiantes normalistas.

4.4. Las metas en el Proyecto de Intervención Educativa

Las metas que se propusieron para este Proyecto de Intervención fueron:

- ✓ La integración de un proyecto académico en el que participaron todos los docentes para beneficiar a los estudiantes de ambas licenciaturas.
- ✓ La distribución en colegiado de las acciones y compromisos semestrales responsablemente asumidos.
- ✓ La conformación por equipos de docentes, en una serie de talleres, abordando temáticas de apoyo a la formación de los estudiantes como futuros docentes.

Participación más activa y comprometida, que diera cuenta del trabajo colaborativo entre docentes y directivos.

4.5. Los sustentos teóricos de intervención en la gestión directiva y las interacciones académicas colaborativas

Con los sustentos teóricos siguientes se pretendió abarcar de manera puntual las acciones que se realizaron como parte del presente Proyecto de Intervención.

La gestión escolar

Tener claros los elementos de la Gestión Escolar permitió direccionar mejor las acciones planificadas de acuerdo con la visión y misión. También fue posible considerar la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, y con ello orientar acciones de la comunidad educativa a fin de lograr tales objetivos.

Entre los autores en los que se apoyó la implementación de este concepto se encuentran:

Loera,¹⁰¹ quien entiende por gestión escolar *“el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación”*.

Por su parte Tapia,¹⁰² señala la importancia de *“gestionar para convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizante, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible”*.

Por último se retomó el concepto del MGEE¹⁰³, en el que se establece que *“la gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la selección de estrategias y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran”*.

Con estas definiciones fue posible involucrar a la mayoría de los docentes en la participación de un trabajo colaborativo, mismo que se describe más adelante, en el subtema 4.

¹⁰¹ Loera 2003 citado en SEP Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010) p.60

¹⁰² Tapia 2007 citado en SEP Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010) p.61

¹⁰³ SEP, Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2010. p63

Liderazgo efectivo

Uno de los sustentos teóricos más cercanos sobre este aspecto lo encontramos en el estándar seis del MGEE¹⁰⁴ el cual textualmente dice: *“el director organiza a los maestros, para orientarlos hacia la buena enseñanza, a fin de que los alumnos aprendan. El director genera acuerdos entre quienes conforman la comunidad escolar, asegurándose de que éstos se lleven a cabo y, por lo tanto, ganen terreno en el logro de los objetivos establecidos en la planeación realizada en tiempo y forma”*.

Con lo anterior se entiende que un buen líder consensa las estrategias para alcanzar los objetivos al ser incluyente con la plantilla docente y la comunidad escolar.

De acuerdo con el MGEE; el liderazgo efectivo se concretiza cuando el director utiliza los siguientes criterios operativos:

- Promueve que los docentes formen un equipo de trabajo.
- Impulsa la participación de profesores en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.
- Desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.
- Logra los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de aprendizaje.
- Maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela.
- Gestiona permanentemente recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible.
- Lleva a cabo intercambios de experiencias directivas con otras escuelas.
- Dedicar el tiempo necesario y suficiente a las tareas académicas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos.

¹⁰⁴ SEP, Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2010. p71

- Logra el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos planeados.
- Satisface a la comunidad y a los profesores por su forma de conducir la escuela.

Hay que reconocer que para llevar a cabo un liderazgo efectivo hay que tener claras las metas que se quieren lograr, y posteriormente compartirlas con los compañeros docentes y con la comunidad estudiantil.

Para poder llegar a algunos acuerdos como el tipo de talleres, comisiones a asumir, proyectos a realizar, entre otros, fue necesario propiciar un ambiente de participación, tener una mente abierta y actitud de escucha a las propuestas que permitieron integrar un plan de trabajo pensando en las necesidades de los estudiantes, y que a su vez permitiera una mejor integración y compromiso del personal académico.

Liderazgo compartido

Es muy importante detectar y reconocer las competencias de cada uno de los docentes que asisten a una institución educativa debido a que puede haber liderazgos no reconocidos y que pueden aprovecharse en la planificación y en los proyectos para mejorar los resultados educativos.¹⁰⁵

Lo anterior implicó dar a los profesores la oportunidad de tomar la conducción en algunas de las estrategias planificadas con el fin de descentralizar el liderazgo vertical y promover el liderazgo compartido. Con estas acciones se logró un ambiente de mayor participación y creatividad. Asimismo se pudo identificar en varios docentes algunos rasgos de liderazgo que pudieron poner en práctica durante la organización y puesta en práctica de las estrategias diseñadas.

¹⁰⁵ Programa escuelas de calidad. 2010

Finalmente, se pudo reconocer que para que un buen líder logre sus metas, es necesario tener comunicación, y saber construir buenas de relaciones humanas, especialmente si éstas se basan en la integridad y la ética profesional. Considerando éstos elementos, ha sido posible mejorar no sólo la participación de los compañeros docentes, sino también de los estudiantes y el personal de apoyo.

Planeación estratégica

Por ser este sustento un aspecto considerado también en el subtema 3.9, únicamente se indica el autor, asumiendo el planteamiento que fue ya básicamente establecido al plantear la propuesta de intervención.

De acuerdo con Malagón la planificación estratégica debe ser una guía para orientar las actividades del centro educativo, en vista a lograr una cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro.¹⁰⁶

El mismo autor, considera que se trata sobre todo de articular los procesos teóricos y prácticos para mejorar continuamente la calidad en el servicio educativo y brindar lo mejor de sí a todos los miembros de la comunidad educativa. La planificación estratégica es un instrumento que favorece la cohesión y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección.

Con la planificación de las estrategias a realizar se pudo incluir la mayor parte de la comunidad educativa logrando promover los beneficios de adoptar la cultura del trabajo colaborativo, así como también aprovechar el trabajo en equipo uniendo criterios para trabajar de manera más organizada.

¹⁰⁶ Malagón. 2003. p63

Competencias docentes

Si bien en el subtema 3.1 se enunciaron algunas de las competencias que los docentes de la licenciatura deben desarrollar, también fueron consideradas las competencias docentes que los estudiantes normalistas tendrán que cubrir al estar frente a grupo, y que no distan mucho de lo que se espera del docente de Educación Superior. Para ello se han tomado como referencia las aportaciones que Perrenoud¹⁰⁷ hace sobre el tema.

Competencias de referencia	Competencias más específicas para trabajar en formación continua (ejemplos)
1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje	Conocer, a través de una disciplina determinada, los contenidos que hay que enseñar y su traducción en objetivos de aprendizaje. Construir y planificar dispositivos y secuencias didácticas. Implicar a los alumnos en actividades de investigación, en proyectos de conocimiento.
2.-Gestionar la progresión de los aprendizajes	Concebir y hacer frente a situaciones problema ajustadas al nivel y a las posibilidades de los alumnos. Establecer vínculos con las teorías que sostienen las actividades de aprendizaje. Observar y evaluar los alumnos en situaciones de aprendizaje, según un enfoque formativo.
3.-Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación	Hacer frente a la heterogeneidad en el mismo grupo-clase. Extender la gestión de clase. Practicar un apoyo integrado, trabajar con los alumnos con grandes dificultades. Desarrollar la cooperación entre alumnos y ciertas formas simples de enseñanza mutua.
4.-Implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo	Fomentar el deseo de aprender, explicitar la relación con el conocimiento, el sentido del trabajo escolar y desarrollar la capacidad de autoevaluación en el niño. Ofrecer actividades de formación opcionales, «a la carta» Favorecer la definición de un proyecto personal del alumno.
5.-Trabajar en equipo	Elaborar un proyecto de equipo, de representaciones comunes. Impulsar un grupo de trabajo, dirigir reuniones. Formar y renovar un equipo pedagógico. Afrontar y analizar conjuntamente situaciones complejas. Prácticas y problemas profesionales.

¹⁰⁷ Perrenoud P. 2004. p 15, 16

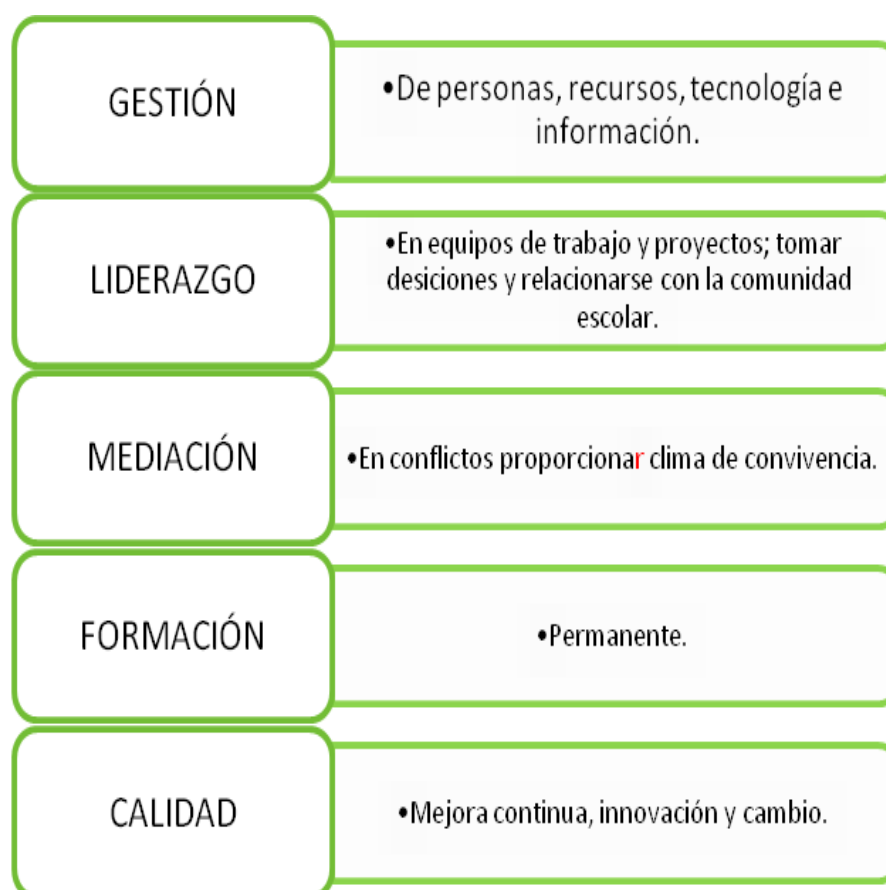
6.-Participar en la gestión de la escuela	Elaborar, negociar un proyecto institucional o administrar los recursos de la escuela. Coordinar, fomentar una escuela con todos los componentes (extraescolares, del barrio, asociaciones de padres, profesores de lengua y cultura de origen). Organizar y hacer evolucionar, en la misma escuela, la participación de los alumnos.
7.-Informar e implicar a los padres	Favorecer reuniones informativas y de debate. Dirigir las reuniones.
8.-Utilizar las nuevas tecnologías	Utilizar los programas de edición de documentos. Explotar los potenciales didácticos de programas en relación con los objetivos de los dominios de enseñanza. Comunicar a distancia a través de la telemática. Utilizar los instrumentos multimedia en su enseñanza.
9.-Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión	Prevenir la violencia en la escuela o la ciudad. Luchar contra los prejuicios y las discriminaciones sexuales, étnicas y sociales. Participar en la creación de reglas de vida común referentes a la disciplina en la escuela, las sanciones, la apreciación de la conducta. Desarrollar el sentido de la responsabilidad, la solidaridad, el sentimiento de justicia.
10.-Organizar la propia formación continua	Saber explicitar sus prácticas. Establecer un control de competencias y un programa personal de formación continua propios. Negociar un proyecto de formación común con los compañeros (equipo, escuela, red). Implicarse en las tareas a nivel general de la enseñanza o del sistema educativo. Aceptar y participar en la formación de los compañeros.

Perrenoud P., 2004. *Diez nuevas competencias para enseñar*

Como se puede apreciar en las competencias arriba escritas, el papel del docente normalista es fundamental para encaminar a los estudiantes al logro de las mismas. De ahí la importancia de consolidar un equipo de trabajo que se encamine hacia un mismo fin.

Competencias Directivas

A pesar de la variedad y complejidad de tareas que hay que realizar cotidianamente como directivo, durante la realización de este Proyecto de Intervención fue posible poner en marcha las competencias directivas que señala Melero¹⁰⁸ y que se concretizan en cinco dimensiones: gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad. Se buscó además el equilibrio entre éstas.



El cuadro anterior resume las competencias directivas en cinco ámbitos, mismos que engloban las competencias a desarrollar enunciadas en el subtema 1.5

¹⁰⁸ Caminero Melero J. 2012. p.29

Trabajo en equipo

Con el trabajo en equipo se favoreció el diálogo y se aumentaron los momentos de interacción entre docentes, del mismo modo se buscó romper con el individualismo para fortalecer el pensamiento en conjunto.¹⁰⁹

Trabajo por proyectos

Debido a que este aspecto ya fue descrito en el subtema 3.4 como parte de los recursos a utilizar. Sólo se recupera la definición de Antoni Zabala Vidiella: *“los proyectos son propuestas de solución de una situación conflictiva, real, interesante, para quienes vayan a participar en su elaboración”*¹¹⁰. De este modo se pudo contar con la participación entusiasta tanto de los docentes como de los estudiantes en la conformación del proyecto que fue denominado Plan de mejora.

Trabajo colaborativo

De manera específica en este apartado se describen los conceptos y la información que se retomó como base para el desarrollo del presente Proyecto de Intervención.

Se consideró el concepto establecido en el PEC: *“es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración”*¹¹¹.

De acuerdo con el MGEE, un trabajo colaborativo en las instituciones educativas implica procesos que faciliten la reflexión, la comprensión, la planificación y la

¹⁰⁹ Segne. 2011

¹¹⁰ Zabala Vidiella Antoni. 2011. p154

¹¹¹ SEP. Programa Escuelas de Calidad. 2010 p.119

acción conjunta acerca de lo que se requiere hacer y cómo.

Considerando los aportes anteriores, se intentó llevar a cabo un trabajo colaborativo permeado del conjunto de esfuerzos para lograr objetivos comunes. En este proceso fue necesario trabajar además sobre una visión compartida en donde la comunicación fue un componente esencial en el intercambio de ideas, para conformar las estrategias necesarias.

4.6. Metodología utilizada en la recopilación de la información

La metodología seleccionada para este Proyecto de Intervención fue la Investigación Cualitativa, bajo la modalidad de *investigación-acción*.

Se decidió trabajar con la Investigación-acción que se desprende de la Investigación Cualitativa ya que, de acuerdo a las aportaciones de Elliott,¹¹² este tipo de investigación permite el estudio de una situación social para tratar de mejorar la calidad de la acción en la misma. La aplicación de dicha definición, permitió, mediante las actividades y estrategias, la búsqueda de soluciones al problema de intervención detectado en el diagnóstico: *la necesidad del cambio de gestión directiva para dar paso al trabajo colaborativo y a un liderazgo efectivo mediante las interacciones académicas*. Fue así que se procedió a la investigación-acción por estar inmersa de manera activa en el proceso y diseño de la intervención.

No se realizó selección muestral, sino que se trabajó con los 18 profesores(as) que conformaron la plantilla docente durante el ciclo escolar 2012-2013, así como con los 61 estudiantes que conformaron la población total tanto de la Licenciatura en Educación Preescolar como de la Licenciatura en Educación Primaria.

¹¹² Elliot citado por Sandín 2003

4.7. Cronograma del plan de intervención

A continuación se presenta el cronograma de actividades que conformaron el Proyecto de Intervención.

Estrategia	Mes		Año		
	Agosto 2012	Septiembre 2012 –Enero 2013	Diciembre 2012- Febrero 2013	Marzo– Junio 2013	Julio- Agosto 2013
Asumiendo compromisos	☺				
Mi aportación es importante		☺			
La calidad de nuestro trabajo			☺		
Responsabilidad compartida				☺	
Evaluación					☺

4.8. Recursos didácticos-pedagógicos

Entre los recursos humanos que se necesitaron para la realización del presente plan de intervención se encuentran: la directora de la Escuela Normal quien permitió los momentos solicitados para llevar a cabo las estrategias planificadas; los 18 docentes que conformaron la plantilla de personal de ciclo escolar 2012-2013; los 62 estudiantes de ambas licenciaturas; el personal administrativo, quien facilitó la utilización en condiciones óptimas de los espacios solicitados, así como también los recursos físicos necesarios.

En cuanto a los recursos materiales y de equipo según las estrategias antes enunciadas se utilizaron: la sala de juntas, pizarrón, hojas de rota-folio, marcadores, cinta adhesiva, fotocopias, cámara fotográfica, proyector, biblioteca, centro de cómputo de la escuela (Internet), impresora entre otros.

La mayoría de los recursos financieros necesarios para obtener los materiales antes descritos fueron subsidiados por la institución. En cuanto al equipo e infraestructura, entre los docentes y estudiantes para llevar a cabo los talleres y las actividades de los proyectos se gestionaron donaciones de hojas de papel bond y préstamo de marcadores. Se asumió personalmente costo de las hojas y la tinta a color de las 20 agendas para los docentes y directivos.

4.9. Evaluación

La evaluación comprende los momentos de seguimiento de la aplicación de las diferentes actividades que constituyen el proyecto, y su revisión general.¹¹³

Para valorar los alcances y logros de los propósitos del Proyecto de Intervención se utilizaron algunos instrumentos como las rúbricas, que evaluaron el proceso de consolidación del trabajo colaborativo, las evidencias de compromiso y participación en las reuniones colegiadas, en los proyectos y en los talleres de fin de curso, y una matriz de coevaluación sobre la percepción de la gestión directiva respecto al desarrollo del trabajo colaborativo durante el ciclo escolar 2012-2013. Ver anexo 2 (Cuestionario aplicado a los Docentes)

A continuación se describen las estrategias presentadas en el Plan de Intervención, con su respetiva evaluación y su relación con la teoría que la sustenta.

ESTRATEGIA 1

Asumiendo compromisos (Agosto 2012)

En vías de establecer un trabajo colaborativo y un liderazgo compartido fue necesario asignar responsabilidades a cada docente y apoyarlo para que su compromiso fuera auténtico y constante durante el semestre que duró su comisión. Para ello en reunión colegiada al inicio del ciclo escolar 2012-2013 se presentó a los docentes una serie de compromisos y se les motivó para que de manera voluntaria decidieran participar en el que fuera de su agrado (participación en el programa de seguridad y emergencia escolar, Comisión de titulación, tutoría de grupos, organización y distribución de materiales de apoyo a los grupos, etc).

¹¹³ Cárdenas. 2009. p9

Para lograr la asistencia de todos los docentes a la primera reunión colegiada no sólo se puso el aviso en el escritorio de firmas, como se había acostumbrado; en esta ocasión se invitó personalmente a quienes casi nunca asistían a dichas reuniones. También se les mandó correo electrónico un día antes a todos los docentes recordándoles dicha reunión, así como los puntos a tratar, haciendo énfasis en la importancia de su participación en la elección de comisiones.

Esta estrategia se formuló con el fin de dar inicio al trabajo colaborativo considerando la puesta en práctica de las *Decisiones compartidas*, las que, de acuerdo al MGEE, “*son acciones en las que se incorporan las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas propuestas. Existe un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista y además se establecen los mecanismos para que esto suceda*”.¹¹⁴

Como producto de dicha estrategia se obtuvo:

Se logró la asistencia del total de los profesores; dinamismo y participación en la elección de las comisiones a desempeñar. Ver Anexo 3 (Calendario de actividades con los compromisos asumidos)

Hay que reconocer que no hubo mucha respuesta en cuanto a las propuestas para enriquecer la misión y la visión de la Normal. Sin embargo, al analizar la secuencia de dicha reunión, también se identificó que se rebasó el tiempo estipulado y los docentes estaban más inquietos por retirarse que por participar, por lo que se decidió dejarles como tarea escribir sus opiniones y mandarlas por correo, a lo que sólo una profesora respondió.

¹¹⁴ SEP. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. 2010 p 73

ESTRATEGIA 2

Mi aportación es importante (de Septiembre 2012 a Enero 2013)

Con el fin de estructurar mejor las reuniones colegiadas, se respetaron más los tiempos de inicio y término. Se consensaron entre los docentes algunos temas importantes a tratar durante las mismas, y se fueron introduciendo durante las reuniones algunos minutos de análisis o reflexión sobre los temas sugeridos. En las ocasiones en que se proyectó algún video, después de 20 minutos se detuvo la proyección y se prestó a los docentes para que conforme lo fueran terminando de ver lo fueran rotando y en la siguiente reunión se recuperaran sus comentarios (los dos videos presentados fueron *Freinet* y *Ser y Tener*).

Como parte de esta estrategia también se realizaron por equipo algunos balances correspondientes a las fortalezas, debilidades y áreas de mejora detectadas en los grupos, para poder trabajar en conjunto sobre las debilidades detectadas y no descuidar las fortalezas de los mismos. Ver anexo 4a y 4b (Análisis de las fortalezas y debilidades detectadas en los grupos)

Con esta estrategia surgieron algunas inquietudes por parte de los docentes, como la necesidad de la actualización de algunos formatos. Dichas propuestas se fueron recibiendo y consensando no sólo durante las reuniones colegiadas. Se obtuvo mejor participación, interés y respuesta de los profesores en los videos proyectados. Además todas las aportaciones, por mínimas que parecieran, se tomaron en cuenta, se consensaron y se logró la conformación de algunos formatos que por años no se habían revisado (ver Anexo 4c: *Actualización del Formato de Planeación Semestral y elaboración de guía de observación de prácticas pedagógicas* como ejemplo).

ESTRATEGIA 3

La calidad de nuestro trabajo (desde Diciembre de 2012 a febrero de 2013)

En la reunión colegiada de Diciembre, se solicitó a los docentes que presentaran por escrito algunas propuestas a fin de mejorar la calidad educativa de la licenciatura.

También se llevaron a cabo entre los estudiantes evaluaciones sobre el desempeño docente (se utilizaron las mismas rúbricas que en el diagnóstico, para considerar los mismos criterios a evaluar). Ver Anexo 5.

Al analizar las respuestas de los estudiantes en este caso, se obtuvieron los siguientes resultados:

Nivel de enseñanza: En las respuestas los estudiantes manifestaron que la mayoría de los profesores (15 de 18) dominaron la asignatura impartida y sí fueron informados al inicio del curso sobre los criterios de evaluación. Además se apegaron a los contenidos del programa e hicieron adecuaciones, complementándolo con algunas lecturas. En el informe final sobre la asignatura impartida se solicitó que puntualizaran si se habían agotado los contenidos de la asignatura y las lecturas o actividades implementadas para complementar los aprendizajes. En este caso hubo mejor comunicación sobre los criterios considerados para enriquecer el programa.

Nivel de exigencia: Nuevamente los estudiantes expresaron que 14 de los 18 profesores promovían la investigación o consulta de otras fuentes para apoyar los contenidos de las asignaturas. En cuanto al nivel de exigencia tampoco hubo cambios significativos.

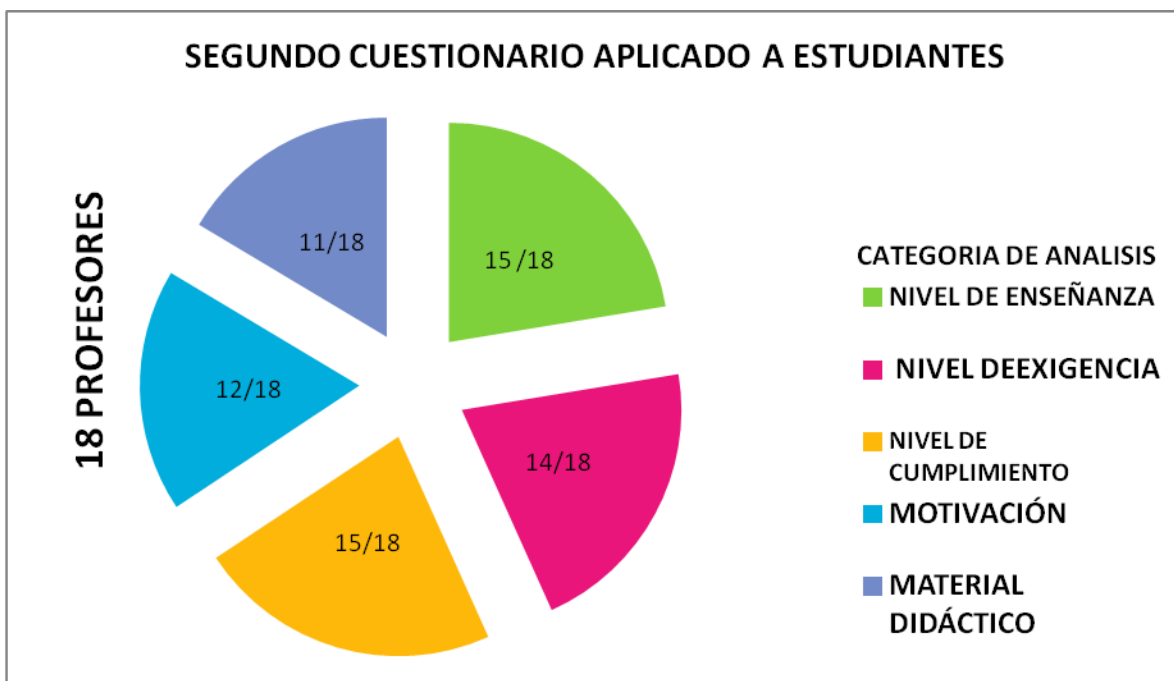
Nivel de cumplimiento: Aumentó el número de docentes (15 de 18), que abordaron todos los contenidos temáticos de la asignatura que impartieron. Así como el respeto a los criterios de evaluación que se propusieron en los grupos al inicio del semestre informando oportunamente los resultados de las evaluaciones parciales. Estos resultados indicarían que hubo mejor respuesta a los acuerdos tomados sobre éstos aspectos en las reuniones colegiadas.

Sobre la motivación: Los estudiantes percibieron que los profesores (12 de 18) se interesaron más por abarcar todos los contenidos del programa que por su aprendizaje. También se descuidaron los momentos de interacción entre el grupo, acortando los momentos de participación y retroalimentación, por la entrega de reportes de lectura y exposiciones individuales de las mismas.

Es importante reconocer que, si bien en las reuniones colegiadas se le dio especial importancia a la motivación entre los docentes para trabajar en equipo y para colaborar en acciones de mejora del nivel de aprendizaje en los estudiantes y el cumplimiento del programa de cada asignatura, poco se retomó el aspecto de la motivación en los grupos, por suponer que este aspecto ya estaba bien cimentado. El caso es que no fue así, y los resultados se dejaron pendientes para ser retomados en otro momento (Estrategia cuatro).

En cuanto al material didáctico: Los docentes (11 de 18) continuaron prescindiendo de tales apoyos, y los pocos docentes que promovieron en su clase su utilización abusaron del retroproyector en las exposiciones, dando como consecuencia clases monótonas y repetitivas. A partir de esta respuesta se entiende también la falta de motivación que los estudiantes manifestaron en la pregunta anterior. Lo preocupante es que también se reducen las posibilidades de profesionalización al no hacer uso de otros apoyos que permitan el andamiaje de los conocimientos.

En la siguiente gráfica se pueden apreciar en conjunto los resultados de las evaluaciones:



Para finalizar esta estrategia, en reunión colegiada se presentaron a los docentes los registros de las evaluaciones y sus propuestas de mejora con el fin de realizar una evaluación y autoevaluación de las acciones realizadas. En este momento se puede retomar la siguiente reflexión del Modelo de Gestión Educativa Estratégica: “en la medida en que se implementen ejercicios de evaluación, con tendencia a la mejora, se elevan las expectativas de cada actor educativo”¹¹⁵, Para este caso también es necesario resaltar la importancia de una cultura de evaluación orientada hacia la mejora, más que a la coerción o la exhibición.

¹¹⁵ SEP. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. 2010. p105

ESTRATEGIA 4

Responsabilidad compartida (De Marzo a Junio de 2013)

Esta estrategia se diseñó con el fin de gestionar entre los docentes el trabajo colaborativo. Se logró la conformación en colectivo de un proyecto por Licenciatura que involucró a toda la comunidad educativa, permitiendo además ejercitar tanto las competencias directivas como las competencias docentes. Se asignó un responsable de cada proyecto para dar seguimiento a los acuerdos (ver Anexo 6a *Muestras del trabajo docente en reunión colegiada*, Anexo 6b *Plan de Mejora: Licenciatura en Educación Preescolar*, Anexo 6c *Muestras de la exposición en el trabajo final del plan de mejora preescolar*, Anexo 6d *Plan de mejora Licenciatura en Educación Primaria* y Anexo 6e *Muestra del escrito académico realizado como producto final del Plan de Mejora de la Licenciatura en educación primaria*).

También, como cierre de ciclo escolar, se organizaron con los docentes algunos talleres en los que se abordaron temáticas que, de acuerdo con las evaluaciones de los grupos, ayudarían a complementar la formación de los estudiantes como futuros docentes (ver Anexo 6f *Evidencias de los talleres*)

Los talleres implementados fueron:

- Planeación por método globalizado.
- El rol de la Educadora.
- Desafíos matemáticos (ver Anexo 6)

Con esta estrategia se ejercitó el liderazgo efectivo¹¹⁶ el cual se refiere a la organización de los maestros y a la generación de acuerdos entre los integrantes

¹¹⁶ SEP. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. 2010. p73

de la comunidad escolar, asegurándose de que se lleven a cabo, dando como resultado la posibilidad del logro de los objetivos planteados en tiempo y forma. Dichos talleres que permitieron apreciar el compromiso de los diversos integrantes para llevar a cabo las estrategias decididas.

Además, como muestra de proyección del trabajo colaborativo hacia los estudiantes, se logró que los docentes se integraran y comprometieran con un mismo fin y que además se diversificara el uso de material didáctico para propiciar aprendizajes significativos y motivar la participación de los estudiantes.

CONCLUSIONES

Tras la enriquecedora experiencia de haber trabajado con el enfoque pedagógico basado en competencias, desde el diseño del Proyecto de Intervención fue posible involucrarse a partir del desarrollo de las propias y las de los compañeros docentes. Como directivo hubo que poner en práctica e identificar la necesidad de continuar ejercitando aquellas que no han quedado consolidadas como:

- Hacer operativa la vinculación y el intercambio con instituciones formadoras y actualizadoras de docentes, así como con las instancias encargadas de la promoción de la cultura, a nivel regional, estatal, nacional e internacional.
- Velar por el cumplimiento absoluto de los planes y programas de estudio vigentes.
- Supervisar la correcta documentación para la operatividad de la aplicación de planes y programas.

Se pudo apreciar que involucrarse más en las actividades pedagógicas, sin descuidar las acciones administrativas, requiere indudablemente de retomar los planteamientos de la planificación estratégica para aprovechar los tiempos y los recursos humanos y financieros. En este sentido, para asegurar las estrategias planeadas en el Proyecto de Intervención fue necesario organizar de manera anticipada y secuenciada las acciones que se consideraron idóneas para fortalecer el trabajo colaborativo, mediante una gestión directiva encaminada hacia el liderazgo efectivo.

Consolidar la cultura del trabajo colaborativo entre los docentes implicó ejercitar un liderazgo basado en decisiones compartidas, lo que permitió abrir canales de comunicación no sólo entre los docentes y la dirección, sino también entre los mismos compañeros de trabajo, cuya misión y visión son el eje de las interacciones académicas, especialmente cuando en colegiado se han analizado y

se ha formado parte de las adecuaciones que se consideraron necesarias para estar a la vanguardia en los cambios de la currícula educativa.

Por otro lado, al evaluar las implicaciones de la intervención, es grato reconocer que durante la implementación de las estrategias planeadas se logró que todos los docentes se involucraran en el momento correspondiente, trayendo como resultado mayor asistencia y participación a las reuniones colegiadas. El mismo caso se dio con la colaboración en la elaboración de un proyecto para la mejora académica de los estudiantes. Asimismo, la estructuración de los talleres del fin de semestre permitió ejercitar algunas competencias docentes, como las que enuncia Álvaro Marchesi:¹¹⁷

- a) Fomentar el deseo de los alumnos por ampliar sus conocimientos
- b) Cuidar la adecuada convivencia escolar
- c) Favorecer la autonomía moral de los alumnos
- d) Desarrollar una educación multicultural
- e) Cooperar con la familia
- f) Trabajar en colaboración y equipo con otros compañeros

Pudimos además constatar un importante impacto institucional y áulico: cuando al involucrar a las estudiantes de preescolar en la organización del festejo del día de las madres, como uno de los propósitos para consolidar su identidad profesional y ética, decidieron modificar el clásico festival de bailes y declamaciones por una participación más activa en mesas de trabajo, en donde los estudiantes de ambas licenciaturas conformaron equipos para motivar la participación de las mamás y maestras en las acciones a realizar, como la escenificación de un cuento, la participación en un rally, la elaboración de postres sencillos y la realización de una manualidad para quienes las acompañaron.

¹¹⁷ Marchesi. 2007

En cuanto a los propósitos planteados hay que reconocer que, respecto al objetivo general, poco a poco se fueron consolidando algunos de los conocimientos académicos necesarios para desarrollar profesionalmente, como directivo, una gestión que asuma los retos y transformaciones tendientes a la mejora de la calidad educativa. Será necesario continuar con la actualización que permita a futuro generar más acciones sólidas que se traduzcan en la mejora de la calidad educativa.

Respecto a los propósitos específicos, fue posible ejercitar la gestión directiva al poner en práctica competencias que permitieron mejorar las acciones de gestión directiva, apoyada en los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos. Mediante el liderazgo efectivo y compartido se pudieron orientar las habilidades y actitudes docentes y se promovió el trabajo colaborativo entre ellos.

Se logró involucrar de manera comprometida y responsable al personal académico para su participación en algunos proyectos al interior de la institución, encaminados hacia la mejora educativa, y que a su vez permitieron ejercitar el trabajo colaborativo.

Ahora bien, con las experiencias vividas durante el desarrollo del plan de intervención se corroboró que el liderazgo compartido permite el trabajo colaborativo. Del mismo modo, con la puesta en marcha de las estrategias planeadas se pudo contribuir a mejorar la calidad del servicio ofrecido a los estudiantes de las Licenciaturas en Educación Primaria y Preescolar.

En algunos docentes se pudo propiciar una cultura de participación para fortalecer la organización del trabajo colaborativo, mediante el ejercicio de la planeación estratégica y el liderazgo compartido.

Por último se propone que para futuras investigaciones sobre el trabajo colaborativo se aborden los temas de las relaciones humanas, los alcances y limitaciones del trabajo en equipo, así como más estrategias que fortalezcan las competencias docentes y el trabajo colaborativo.

BIBLIOGRAFÍA

Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires: Troquel.

Antunez, S. (1999). *El trabajo en equipo de los profesores y profesoras factor de calidad, necesidad y problema*. Barcelona: Guix.

Braslavsky, C. y Acosta, F. (2004). *Competencias para la gestión y la política educativa. Conceptos clave y orientaciones para su enseñanza*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO. p123-141.

Carbonel Sánchez, M. (2010). *Constitución política de los estados unidos mexicanos*. México: Porrúa.

Cárdenas Mendoza E.(2009) *Guía metodológica para la elaboración de la propuesta de intervención educativa*.(Documento de trabajo) UPN

Carmen, C. C. (2010). *Administración pública retos y perspectivas en el marco del bicentenario*. México: IESAP.

Carreto, J. (2008). *Beneficios de la planeación estratégica*. Argentina: MBA.

Castrejón J.(1986) *Ensayos sobre política educativa*. México: INAP

Casas, J. R. (2003). *Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos* . México.

Ceballos, M. S., & Ariaudo, M. (2005). *La gestión directiva y la autoevaluación institucional*. Buenos Aires: Yamal.

Díaz Barriga, Á. (2013). *Instituciones formadoras de profesores*. México: SEP.

Gairín, J. (1998). *Planeación estratégica*. Revista de ciencias sociales, V 15, No,4.

Ibarrola, M. (1995). *Dinámicas de transformación en el sistema educativo*

mexicano. México: OEA.

Karlin, V. (2001). *Aprendizaje por proyectos*. Colombia: Eduteka.

Latapí, P. (1988). *Perspectivas educativas hacia el siglo XX*. México: FCE.

Lewin, K., & Cristina, T. S. (1990). *Investigación Acción Participativa*. Colombia.

Malagón, F. (2003). *La planificación institucional en la educación*. Bogotá: Panamericana.

Marchesi, A., & Hernández, G. (2003). *El fracaso escolar*. Madrid: Alianza.

Medina, V. E. (2002). *Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo*. México: SEP.

Meneses Morales, E., & I.Arza Riquelme, M. (2007) *Tendencias educativas oficiales en México 1964-1976*. México CEE: UIA

Navarro, M. (2007). *Transformación mundial de la educación superior*. México: UA de Tamaulipas.

Navío, G. A. (2005). *Las competencias profesionales del formador*. Barcelona: Octaedro.

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación. (2013). *Miradas sobre la educación en Iberoamérica*. Madrid: OEI.

Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Argentina: Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional.

Pacuay, L. (2005). *La formación profesional del maestro. Estrategias y competencias*. México: Fondo de Cultura Económica.

Perrenoud P. (2004) *Diez Nuevas Competencias para Enseñar*. Madrid. GRAO

Porras, G., & Rafael. (2013). *Foro de Consulta Nacional de Desarrollo*. Jalisco, México: Benemérita Centenaria Escuela Normal de Jalisco.

Segne; P. (2011) *La Quinta Disciplina*. Venezuela. GRANICA

SEP. (2001). *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México: SEP.

SEP. (2002). *Licenciatura en Educación Preescolar Plan de Estudios 1999*. México: SEP.

SEP. (2002). *Plan de estudios 1997 Licenciatura en Educación Primaria*. México: SEP.

SEP. (2006). *Educación Básica, Secundaria 2006*. México: SEP.

SEP. (2009). *Antología de gestión escolar*. México: SEP.

SEP (2009) *Modelo integral para la formación profesional y el docente desarrollo de competencias del maestro de educación básica*. México SEP

SEP. (2009). *Planes y programas de estudio de 1993 y2009*. México: Subsecretaría de Educación Básica.

SEP. (2009). *Reforma Integral De educación Básica*. México: SEP.

SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: SEP.

SEP. (2010). *Programa Escuela Calidad*. México: SENTE.

SEP. (2011). *Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la educación básica*. México: SEP.

SEP. (2011). *Programa de estudio 2011, guía de estudio para la educadora*. México: SEP.

SEP. (Agosto 2012). *Artículos 649 y 650*. Diario Oficial de la Federación.

Segunda sección.

SEP. (2012). *Manual de funciones para las Escuelas Normales.* México: SEP.

SEP. (2012). *Reforma Curricular de la Educación Normal.* México: SEP.

Solana, F. (1981). *Historia de la Educación Pública en México.* México: Fondo de Cultura Económica.

Tedesco, C. (2005). *Educación en la Sociedad del conocimiento.* México: fondo de cultura económica.

Villega-Reimers. (2003), *Desarrollo Profesional del Maestro.* Paris. UNESCO

Walss, A. M. (2009). *El trabajo colaborativo, una herramienta de los docentes y para los docentes.* México: ITESM.

Zabala, V. A. (2011). *La Práctica Educativa. Cómo enseñar.* Barcelona: Grao.

Zygmunt, B. (2002). *Modernidad Líquida.* España: Fondo de Cultura Económica.

FUENTES DE INTERNET

Beneitone, P., & et, a. (4 de Abril de 2007). *Proyecto Tunig. América Latina.*

Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de tuning.unideusto.org:

<http://www.aneca.es>

Carmona Dávila D. (2007) *Memoria Política de México Adolfo Ruiz Cortines*

.1890-1973. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de

<http://www.memoriapoliticademexico.org/Biografias/RCA90.html>

Carmona Dávila D. (2007) *Memoria Política de México Ernesto Cedillo 1994-*

2000. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de

<http://www.memoriapoliticademexico.org/Biografias/RCA90.html>

Educación, Dirección. General. (Octubre de 2012). *Planes de estudio enfoque centrado en competencias.* Recuperado el 18 de Diciembre de 2013, de <http://WWW.dgespe.sep.gob.mx/reforma-curricular>.

García Carreño, Ingrid del Valle. (2010). *Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica.* Omnia, Septiembre-Diciembre, 19-36. Recuperado el 13 de diciembre de 2013; de <http://www.redalyc.org/artículo>.

Marsiske, R. (2012) Crónica del movimiento estudiantil de México en 1929 Recuperado el 11 de mayo de 2015, de *CronicaMovimientoEstudiantil.pdf*: <http://www.ses.unam.mx/docencia.com>

Murillo Torrecilla, F. J. (2006). *Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido.* REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e) 11-24. Recuperado el 10 de Diciembre de 2013; de <http://www.redalyc.org/articulo>.

Naciones, U. (7-9 de julio de 2008). *Resultados de la alianza mundial para alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio.* Obtenido de <http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/MDGGapTFReportSpanish>

Navarro, A. (3 de Marzo de 2006). *Centro de estudios sociales y de opinión pública.* Recuperado el 22 de Diciembre de 2012, de <http://www.diputados.gob.mx/cesop>

OAE, & citado por Martínez Olmedo, E. (2013). *Proyecto Educativo.* Recuperado el 1o de Noviembre de 2014, de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/.../LECT35

OCDE. (Enero de 2012). *Perspectivas OCDE México Reformas para el Cambio.* Recuperado el 12 de Diciembre de 2012, de [ocde.org: http://www.ocde/mexico.org/mexico/49363879](http://www.ocde/mexico.org/mexico/49363879)

Ortega Salazar, Sylvia (1997). *Dimensión Internacional: Una Visión Sobre El Intercambio Y La Cooperación Académica.* En Recuperado el 05 de diciembre de 2012. En: 132.248.192.201/.../perfiles/1997/n76-77a1997/mx.peredu.1997.n76-77 p 78-104

Presidencia de la República. (mayo de 2007). *Plan nacional de Desarrollo 2007-2012.* Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de [pnd.calderon: http://www.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012](http://pnd.calderon.gov.mx/pdf/PND_2007-2012)

Rangel, A., & Enriquez Adriana, e. a. (2003). *ANUIES Documento Estratégico Para La Innovación en la Educación Superior.* Recuperado el 7 de enero de 2013 ceadug.ugto.mx/iglu/Iglu09/Modulo1/.../InnovacionEduSupAnuies.pdf

Ramírez, R. O. (28 de Agosto de 2013). *Trabajando en equipo se asegura el éxito.* Recuperado el 03 de Enero de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/organización-talento-2/trabajando-en-equipos-se-asegura-el-éxito.htm>

SEP. (04 de Septiembre de 2012). *Logros en Educación en el gobierno del presidente Felipe Calderón.* Recuperado de http://www.sep.gob.mx/es/sep1/Pie_Nota_040912#.VO9vAnyG_ic; el 12 de Mayo de 2013

SEP. (8 de Agosto de 2013). *DGENAMDF.* Recuperado el 10 de Octubre de 2013, de <http://www.informacióndgenam.sep.gob.mx>

SEP. (7 de Marzo de 2013). *TEXTOHISTORIA-DGENAMDF.* Recuperado el 10 de Octubre de 2013, de <http://www.dgenamdf.tripod.com>

SEP. (25 de septiembre de 2013). *Misión y Visión.* Obtenido de [sep: http://www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

UNESCO. (1990). *Declaración mundial sobre educación para todos. Jomtien:*

Unesco. unesdoc.unesco.org/images/0012/001275/127583s.pdf

UNESCO. (2000). *Foro Mundial sobre la Educación.* Francia: UNESCO.

www.unesco.org/new/es/education/themes/...the.../the-report-and-efa/

UNESCO. (2007). *Educación de Calidad para Todos.* Argentina: UNESCO.

www.unesco.org.uy/educacion/.../educacion/.../EducaciondeCalidadpara..

ANEXOS

Anexo 1



NORMAL HISPANO AMERICANO
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PREESCOLAR
2011 – 2012 TERCER SEMESTRE

El presente cuestionario de opinión tiene la finalidad de obtener información sobre el desempeño docente, para así detectar áreas de mejora en la intervención docente. Por favor contesta el presente cuestionario con veracidad, al iniciar la evaluación de una asignatura deberás concluirla totalmente, ANTES de iniciar la valoración de la siguiente. **NO es necesario que escribas tu nombre.**

GRACIAS.

Lee con atención cada aseveración y elije la opción que más se acerque a tu opinión.

Siempre (10) La mayoría de las veces (8)
Algunas veces (4) nunca (2)

No.	ASPECTOS A EVALUAR	Temas select. De pedagog.	C. Naturales y su enseñanza II	Geografía y su enseñanza I	Historia y su enseñanza I	Educ. artística I	Educ. física II	Asignatura regional I	Observación y práctica II	Danza
NIVEL DE ENSEÑANZA										
1.1	¿Sigue el programa de la asignatura presentado al inicio del semestre?	6	8	6	6	8	10	10	6	9
1.2	¿La metodología de trabajo se indicó en tiempo y forma?	4	10	4	10	8	10	10	6	4
1.3	¿El Profesor(a) domina el contenido de la materia que imparte?	4	8	6	10	10	10	10	6	6
1.4	¿El Profesor(a) está actualizado en la materia que imparte?	6	8	8	10	10	10	10	8	8
1.5	¿Propicia la atención e interés de las estudiantes por aprender el contenido de su materia?	4	8	10	10	10	10	8	8	8
1.6	¿Estableció e informó los criterios de evaluación del curso, o del bimestre?	4	6	2	8	10	10	8	4	2
NIVEL DE EXIGENCIA										
2.1	¿Induce al esfuerzo por lograr los objetivos de la asignatura?	6	6	8	10	10	10	8	8	8
2.2	¿Promueve la investigación y/o consulta de otras fuentes para apoyar los contenidos de su asignatura?	4	4	8	10	8	8	8	8	2
2.3	¿Utiliza material didáctico adecuado y al alcance de las estudiantes?	6	8	10	10	8	10	10	8	10
2.4	¿Exige cumplimiento y puntualidad en la entrega de sus trabajos?	4	10	8	10	8	10	8	8	8
	TOTAL	4.8	7.6	7.0	9.4	9.0	9.8	9.0	7.0	6.0

No.	ASPECTOS A EVALUAR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO									
		Temas select. De pedagóg.	C. Naturales y su enseñanza II	Geografía y su enseñanza I	Historia y su enseñanza I	Educ. artística I	Educ. física II	Asignatura regional I	Observación y práctica II	Danza	
3.1	¿Abordó y cumplió todos los contenidos temáticos del Bloque?	6	8	6	6	70	8	10	4	4	
3.2	¿Se cumplieron los objetivos de aprendizaje o en su caso se lograron las competencias enunciadas del bloque a evaluar?	4	8	8	8	8	8	10	4	6	
3.3	¿Aplicó los criterios de evaluación tal como los estableció?	2	8	4	8	10	10	8	6	6	
3.4	¿Informa oportunamente los resultados de las evaluaciones o proyectos?	4	8	8	8	8	10	8	8	8	
CAPACIDAD DE MOTIVACIÓN HACIA LOS ESTUDIANTES											
4.1	El Profesor(a) muestra interés por el aprendizaje de los alumnos.	6	8	8	10	70	10	8	8	8	
4.2	Es respetuoso(a) de las ideas de los demás.	6	10	8	10	10	10	8	8	8	
4.3	Es abierto(ta) al diálogo y propicia la participación de los estudiantes.	4	10	8	10	10	8	10	6	8	
4.4	Retroalimenta oportunamente las participaciones de los alumnos.	6	8	6	10	10	10	10	8	8	
4.5	Se interesa por sus alumnos y promueve un ambiente de aprendizaje agradable.	6	10	8	10	10	10	10	8	6	
4.6	Favorece la autogestión de las estudiantes estableciendo fechas de participación y entrega de trabajos que permitan al estudiante programar sus tiempos de estudio.	4	8	8	10	10	10	10	8	6	
4.7	Promueve la interacción entre los mismos estudiantes a través de actividades que permitan la colaboración y cooperación.	2	8	6	10	10	10	10	8	8	
4.8	El nivel de interacción que se dio entre las estudiantes de tu grupo fue adecuado.	4	6	8	10	10	8	8	8	8	
TOTAL		4.5	8.3	7.1	9.1	9.6	9.3	9.1	7	7	

No.	ASPECTOS A EVALUAR	MATERIAL DIDÁCTICO									
		Temas select. De pedagóg.	C. Naturales y su enseñanza II	Geografía y su enseñanza I	Historia y su enseñanza I	Educ. artística I	Educ. física II	Asignatura regional I	Observación y práctica II	Danza	
5.1	¿Los materiales utilizados en el curso (textos, videos, video conferencias, hipertextos, etc.) apoyaron en el logro de los objetivos de aprendizaje y fueron suficientes?	6	10	10	10	10	10	10	6	2	
5.2	¿Las actividades de aprendizaje diseñadas (lecturas, trabajos de documentación e investigación, ensayos, trabajos en equipo, debates, reportes de lecturas, etc.) permitieron alcanzar los objetivos de aprendizaje Propuestos?	6	8	8	8	8	8	8	8	8	
5.3	¿Promovió la utilización eficiente de los recursos y herramientas con que cuenta la Escuela Normal para el logro de los objetivos de aprendizaje?	6	8	8	8	8	8	8	8	8	
5.4	¿Cómo calificas el grado de pertinencia de los materiales de apoyo que se ofrecen en la asignatura en relación a los objetivos establecidos?	6	6	8	8	8	10	8	8	8	
5.5	¿Fue fácil acceder y/o conseguir los materiales?	6	8	8	8	8	10	10	8	10	
5.6	¿Se utilizó bibliografía actual y/o pertinente?	2	6	8	8	8	10	6	6	2	
TOTAL		5.3	7.6	8.3	8.3	8.3	9.3	8.3	7.3	6.3	
GRAN TOTAL											

COMENTARIOS

Anexo 2 Cuestionario aplicado a los Docentes



ESCUELA NORMAL HISPANO AMERICANO
LICENCIATURAS EN EDUCACIÓN PRIMARIA Y PREESCOLAR

Profesor(a) por favor conste el siguiente cuestionario que servirá para conocer funcionamiento de las reuniones colegiadas que se tienen en esta Escuela Normal y en su defecto realizar algunas mejoras.

Nombre: _____

Puesto en la escuela normal: _____ En otra institución: _____

Antigüedad en la normal: _____ Antigüedad en la otra institución: _____

Horas contratadas en este semestre: : _____

Nombre y cargo de su Jefe inmediato: _____

1. ¿Cuál es el propósito de las reuniones colegiadas?

2. ¿Considera importante su participación en las reuniones colegiadas?
ii, No, Por qué:

3. ¿En qué beneficiaría a los alumnos en su proceso de aprendizaje, realizar reuniones colegiadas entre los maestros?

4. ¿Qué aspectos se deberían considerar en las reuniones colegiadas?

5. ¿Qué entiende por liderazgo académico?

6. ¿En quienes considera debe recaer el liderazgo en las reuniones colegiadas y por qué?

7. ¿Cómo describiría a un líder académico?

8. ¿Considera usted que los maestros son líderes académicos?
ii, No, Por qué:

9. ¿Cómo considera la dinámica de las reuniones colegiadas que se llevan a cabo en ésta escuela?

10. ¿Cómo evalúa su participación dentro de las reuniones colegiadas?

11. ¿Cómo evalúa la participación de la subdirección dentro de las reuniones colegiadas?

12. ¿Qué acciones considera le corresponden a la subdirección en las reuniones colegiadas?

13. ¿Cómo considera se deberían organizar las reuniones colegiadas?

14. ¿Para usted, cuál es el asunto de primera importancia que se debería tratar en las reuniones colegiadas?

POR SU APOYO Y PARTICIPACIÓN GRACIAS.

Anexo 3 Calendarización de actividades semestrales de las Licenciaturas con los compromisos asumidos



**CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES SEMESTRALES
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PRIMARIA Y PREESCOLAR
CICLO ESCOLAR 2012-2013**

MES	DIA	HORA	ACTIVIDAD	PROFESOR RESPONSABLE	GRUPO
AGOSTO	13-17		EXÁMENES DE REGULARIZACIÓN	QUIENES TENGAN ESTUDIANTES EN ESTA SITUACIÓN	TODOS
	15	17:00	PRIMERA REUNION COLEGIADA (INICIO DE CICLO ESCOLAR)	TODOS	
	17		COLOCACIÓN DE PERIODICO MURAL BIENVENIDA INICIO DE CICLO ESCOLAR	MARISA GOMEZ LUCIA LOZANO	
	20		ENTREGA DEL PROGRAMA DESGLOSADO POR MATERIA	TODOS	
	20	14:30	INICIO DE CICLO ESCOLAR Y DEL SEMESTRE NON	SEGUN HORAIO	TODOS
	20 AL 24	14:45	TALLERES DE INDUCCIÓN PRIMEROS SEMESTRES	TODOS	1 EROS.
SEPTIEMBRE	12		COLOCACIÓN DEL PERIODICO MURAL	ANA LUISA GARCÍA	3ER SEM PRE
	13	17:00	ACTO CÍVICO	YOLANDA MERLO	5TO. PRE
	13		CONVIVENCIA MEXICANA Y BIENVENIDA A LOS PRIMEROS AÑOS	ASESORES DE GRUPO ASESORAS DE 3EROS SEMTRES.	TODOS 3 EROS SEM. PRE Y PRIM
	17		SUSPENSIÓN DE LABORES	TODOS	TODOS
	19		SIMULACRO	TODOS	TODOS
	27		COLOCACIÓN DEL PERIÓDICO MURAL DE OCTUBRE	MARTHA ROCHA	1RO. PRE
OCTUBRE	01	17:30	CEREMONIA CÍVICA	LILIAN ESPINOSA	1RO DE PRIM.
	8 AL 12		PRIMERA JORNADA DE PRÁCTICAS	TODOS	3º Y 5º SEMESTRES AMBAS LIC.
	15 al 19		ENTREGA DE CALIFICACIONES DEL 1ER BIMESTRE	TODOS	
	17	17:00	SEGUNDA REUNION COLEGIADA	TODOS	
	31	16:00	CONCURSO DE COLOCACIÓN DE OFRENDAS CONSULTAR BASES	ASESOR DE CADA GRUPO	TODOS
	29		COLOCACIÓN DEL PERIODICO MURAL DE NOV.	R. NANETTE HIGUERA	3ER. SEM PRE.
NOVIEMBRE	2		SUSPENSIÓN DE LABORES	TODOS	TODOS
	16	19:30	CEREMONIA CÍVICA	EDUARDO MARTINEZ	5º PRIM
	17	7:30 AM	PEREGRINACIÓN A LA BASÍLICA DE GUADALUPE	TODOS	TODOS
	26 AL 30		SEGUNDA JORNADA DE PRÁCTICAS	TODOS	3º Y 5º SEM. AMBAS LIC.
	29		COLOCACIÓN DEL PERIODICO MURAL DE DIC.	YOLANDA MERLO	5TO. PRE
DICIEMBRE	03 AL 07		CONTINUACIÓN DE LA SEGUNDA JORNADA DE PRÁCTICAS	TODOS	5º SEM. AMBAS LIC.
	10 AL 12		ENTREGA DE CALIFICACIONES DEL 2DO BIMESTRE	TODOS	
	12	19:00	ROSARIO VIVIENTE A LA VIRGEN DE GUADALUPE	ASESORES DE CADA GRUPO	TODOS
	13	18:00	TERCERA REUNIÓN COLEGIADA	TODOS	
*	18	15:00	COMIDA FIN DE AÑO	MAESTROS	
*	19	16:00	POSADA NAVIDENA, PASTORELA, MUESTRA ARTESANAL DE PIÑATAS, CONSULTAR BASES	R. NANETTE HIGUERA, MARISELA Y MARTHA ROCHA ASESORES DE CADA GRUPO	1ROS PRE Y PRIM 5TOS RESPONSABLES
	20 AL 6 DE ENERO		PERIODO VACACIONAL	TODOS	TODOS
ENERO	07	18:00	CEREMONIA CÍVICA Y COLOCACIÓN DEL PERIÓDICO MURAL DEL MES	SILVIA E. ROJAS	3ER SEM PRIM
	21 AL 25		EXÁMENES SEMESTRALES (ENTREGA DE CALIFIC. FINALES 2 DIAS DESPUÉS DEL EXAMEN)	TODOS	TODOS
	25		FIN DEL SEMESTRE NON	TODOS	TODOS
	29	17:30	CUARTA REUNIÓN COLEGIADA	TODOS	
	28 AL 31		EXÁMENES DE REGULARIZACIÓN	TODOS	
FEBRIFERO			ENTREGA DEL INFORME SEMESTRAL ENTREGA DE PLANEACIONES ASIGNATURAS DEL SEMESTRE PAR	TODOS	
	05	14:30	INICIO DEL SEMESTRE PAR	TODOS	TODOS

ASESORES POR GRUPO
LIC. EN EDUC. PRIMARIA LIC. EN EDUC. PREESC.

GRUPO	NOMBRE DEL PROFESOR	NOMBRE PROFESOR
PRIMERO	MARISELA RAMIREZ	MARTHA ROCHA
SEGUNDO	B. LILIAN ESPINOSA	ANA LUISA GARCÍA
TERCERO	SILVIA EDITH ROJAS	YOLANDA MERLO

BRIGADAS DE SEGURIDAD Y EMERGENCIA
COORD. GRAL: LIC. MA. ELENA LICEA LINARES. AYUDANTE: PROFRA. MARI CRUZ RODRIGUEZ R.
LIC. EN EDUC. PRIMARIA LIC. EN EDUC. PREESCOLAR

BRIGADA	PROFESOR	PROFESOR
SEGURIDAD Y EMERGENCIA ESC.	SILVIA E. ROJAS	MARTHA ROCHA
BUSQUEDA Y RESCATE	LUCIA LOZANO	MARISA GOMEZ
PRIMEROS AUXILIOS	LILIAN ESPINOSA	ANA LUISA GARCÍA
COMUNICACIÓN	MARISELA RAMIREZ	NANETTE HIGUERA

Anexo 4a Análisis en equipo de fortalezas y debilidades de los grupos de ambas licenciaturas.

Lic. en educ. Primaria
Diagnóstico 1º Prim.

- Dispersos, inmaduros, dispuestos
- Falta identidad docente
- Verence y Dalra molestan con su act.
su participación es nula

Acciones

- Poner límites
- Trabajar la identidad docente desde cada asignatura
- Poner límites en cada asignatura

Hacer un plan de mejora
para buscar los aspectos
y recuperar aspectos de
evaluación
Forma integral recuperación
la misma y visión largo
del perfil de egreso
Asesorar proceso de acuerdo
en materia de grado
entregar Hoja 4 de Hoja
a la 4 de la tarde para
ver lo del plan de mejora
Presentar entregar. Encar-
tado del plan de mejora

Anexo 4b Análisis en equipo de fortalezas y debilidades de los grupos de ambas licenciaturas.

pedidos: limpieza, presentación, trazo, ortografía. $\frac{1}{3}$ errores se baja $\frac{1}{2}$ punto.

- * Se trabaja en clase y tiene valoración, la cual no se recupera.
- * No se aceptan trabajos extemporáneos para evaluar.
- * Parámetros de evaluación para 2º Periodo

Puntualidad y asistencia	= 10%
Trabajo y participación de clase	= 10%
Trabajo continuo	= 50%
Exámenes	= 30%
	100%

Aplica a partir del 15 de octubre


Escuela Normal Particular
Autorizada Hispans Am

Licenciatura en Educación
Primaria

Quinto Semestre

Propuesta: ^{Ma. E} Teresa Flores Hernández
Eduardo Ortiz Carr
Lucía Lozano Sauc
Silvia Edith Rojas

Anexo 4c Actualización del Formato de Planeación Semestral

	ESCUELA NORMAL "HISPANO AMERICANO" Licenciatura en Educación Preescolar 2012 – 2013
---	---

DOCENTE _____
 ASIGNATURA O CURSO: _____
 GRADO: _____
 SEMESTRE: _____
 NUMERO DE CLASES _____
 PORCENTAJE DE ASISTENCIA 85%
 NUMERO MÁXIMO DE INASISTENCIAS _____
 BLOQUES O UNIDADES _____

CONTENIDO TEMÁTICO	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE (estrategias, recursos bibliográficos, actividades complementarias)	EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE	CRITERIOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	MES

BIBLIOGRAFÍA Y OTROS MATERIALES DE APOYO

Ejemplo de la elaboración de guía de observación de prácticas pedagógicas

1. Escuela Prim. Petróleos Mex. Días: _____
 2. _____ Días: _____
 3. _____ Días: _____
 4. _____ Días: _____

II. Características Generales de la escuela:
 Entorno: *en aptitud segura*
 Organización: *Por lo que se observa adecuada.*
 Personal: *está dispuesto a ayudar a los estudiantes*
 Infraestructura: *pertinente y en condiciones óptimas*

III. Estudiantes que observó

Licenciatura y semestre	Nombre	Apreciación general de su práctica (Presentación: personal y de sus planificaciones, actitud, dominio de contenidos, etc.)	Áreas de mejora
<i>En. Educ. Primaria 6° Semestre</i>	<i>Marta</i>	<i>Se nota un gran compromiso y organización del trabajo.</i>	<i>Adevar el material a los estudiantes.</i>
<i>"</i>	<i>Bianca</i>	<i>Fue evidente el dominio del contenido. Una actitud muy favorable.</i>	<i>El problema que detecte tiene que ver con el control del grupo al trabajar por grupos.</i>
<i>"</i>	<i>Rayna</i>	<i>Un excelente el uso del espacio y de los recursos en el aula.</i>	<i>Tomar precaución con revisar lo que se escribe en el pizarrón o se dice oralmente.</i>
<i>"</i>	<i>Mauricio</i>	<i>Problemas en la forma de como dice el contenido.</i>	<i>Control de grupo.</i>
<i>"</i>	<i>Fernanda</i>	<i>Una actitud de compromiso.</i>	<i>El volumen y la seguridad. Neces sus debilidades.</i>

Anexo 5a Segundo cuestionario de evaluación a los docentes



**NORMAL HISPANO AMERICANO
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PRIMARIA
2012 – 2013 CUARTO SEMESTRE**

El presente cuestionario de opinión tiene la finalidad de obtener información sobre el desempeño docente, para así detectar áreas de mejora en la intervención docente. Por favor contesta el presente cuestionario con veracidad, al iniciar la evaluación de una asignatura deberás concluirla totalmente, ANTES de iniciar la valoración de la siguiente. **NO es necesario que escribas tu nombre.**

GRACIAS.

Lee con atención cada aseveración y elije la opción que más se acerque a tu opinión.

Siempre (10) La mayoría de las veces (8) Casi siempre (6)
 Algunas veces (4) nunca (2)

No.	ASPECTOS A EVALUAR	Temas select. De pedagog.	C. Naturales y su enseñanza II	Geografía y su enseñanza I	Historia y su enseñanza I	Educ. artística I	Educ. física II	Asignatura regional I	Observación y práctica II	Danza
NIVEL DE ENSEÑANZA										
1.1	¿Sigue el programa de la asignatura presentado al inicio del semestre?	6	8	6	6	8	10	10	6	8
1.2	¿La metodología de trabajo se indicó en tiempo y forma?	4	10	4	10	8	10	10	6	4
1.3	¿El Profesor(a) domina el contenido de la materia que imparte?	4	8	6	10	10	10	10	6	6
1.4	¿El Profesor(a) está actualizado en la materia que imparte?	6	8	8	10	10	10	10	8	8
1.5	¿Propicia la atención e interés de las estudiantes por aprender el contenido de su materia?	4	8	10	10	10	10	8	8	8
1.6	¿Estableció e informó los criterios de evaluación del curso, o del bimestre?	4	6	2	8	10	10	8	4	2
NIVEL DE EXIGENCIA										
2.1	¿Induce al esfuerzo por lograr los objetivos de la asignatura?	6	6	8	10	10	10	8	8	8
2.2	¿Promueve la investigación y/o consulta de otras fuentes para apoyar los contenidos de su asignatura?	4	4	8	10	8	8	8	8	2
2.3	¿Utiliza material didáctico adecuado y al alcance de las estudiantes?	6	8	10	10	8	10	10	8	10
2.4	¿Exige cumplimiento y puntualidad en la entrega de sus trabajos?	4	10	8	10	8	10	8	8	8
	TOTAL	4.8	7.6	7.0	9.4	9.0	9.8	9.0	7.0	6.0

Anexo 5b Continuación del segundo cuestionario de evaluación a los docentes

No.	ASPECTOS A EVALUAR	Temas select. De pedagog.	C. Naturales y su enseñanza II	Geografía y su enseñanza I	Historia y su enseñanza I	Educ. artística I	Educ. física II	Asignatura regional I	Observación y práctica II	Danza
NIVEL DE CUMPLIMIENTO										
3.1	¿Abordó y cumplió todos los contenidos temáticos del Bloque?	6	8	6	6	10	8	10	4	4
3.2	¿Se cumplieron los objetivos de aprendizaje o en su caso se lograron las competencias enunciadas del bloque a evaluar?	4	8	8	8	8	8	10	4	6
3.3	¿Aplicó los criterios de evaluación tal como los estableció?	2	8	4	8	10	10	8	6	6
3.4	¿Informa oportunamente los resultados de las evaluaciones o proyectos?	4	8	8	8	8	10	8	8	8
CAPACIDAD DE MOTIVACIÓN HACIA LOS ESTUDIANTES										
4.1	El Profesor(a) muestra interés por el aprendizaje de los alumnos.	6	8	8	10	10	10	8	8	8
4.2	Es respetuoso(a) de las ideas de los demás.	6	10	8	10	10	10	8	8	8
4.3	Es abierto(ta) al diálogo y propicia la participación de los estudiantes.	4	10	8	10	10	8	10	6	8
4.4	Retroalimenta oportunamente las participaciones de los alumnos.	6	8	6	10	10	10	10	8	8
4.5	Se interesa por sus alumnos y promueve un ambiente de aprendizaje agradable.	6	10	8	10	10	10	10	8	6
4.6	Favorece la autogestión de los estudiantes estableciendo fechas de participación y entrega de trabajos que permitan al estudiante programar sus tiempos de estudio.	4	8	8	10	10	10	10	8	6
4.7	Promueve la interacción entre los mismos estudiantes a través de actividades que permitan la colaboración y cooperación.	2	8	6	10	10	10	10	8	8
4.8	El nivel de interacción que se dio entre las estudiantes de tu grupo fue adecuado.	4	8	8	10	10	8	8	8	8
	TOTAL	4.5	8.3	7.1	9.1	9.6	9.3	9.1	7	7

Anexo 6a Muestras del trabajo docente en reunión colegiada



Anexo 6b Plan de mejora: Licenciatura en Educación Preescolar

JUSTIFICACIÓN:

En reunión colegiada se dieron a conocer los resultados globales de las estudiantes que presentaron el examen intermedio de conocimientos del CENEVAL, se analizaron las áreas en las que salieron fortalecidas y las menos favorecidas para seguir trabajando con ellas y superar en trabajo colaborativo dichos resultados. También se decidió incluir a las estudiantes de segundo semestre con el fin de reafirmar su interés por la licenciatura.

PROPUESTA:

Conformar en colegiado un plan de acción que permita apreciar cambios significativos en la identidad profesional de las estudiantes normalistas.

OBJETIVO GENERAL:

Identificar las razones que motivaron a las estudiantes a inscribirse en la Licenciatura en Educación Preescolar para fortalecer sus intereses vocacionales.

Objetivos específicos:

Proponer en colegiado acciones que fortalezcan de los rasgos del perfil de egreso especialmente los que se relacionen con la identidad profesional.

Generar entre las estudiantes un clima de respeto y ayuda mutua que permita la cohesión del grupo mediante el trabajo colaborativo.

Plan de mejora dirigido:

A partir de cuatro fases en cada semestre (2º, 4º y 6º) distribuidas una cada mes, trabajar con las estudiantes de la licenciatura en las siguientes fechas:

- Marzo: ¿Por qué elegí ser educadora?
- Abril: ¿Reconozco mis fortalezas, debilidades y me comprometo a mejorar? (Recuperar sus saberes teóricos y prácticos)
- Mayo: En equipo es más fácil y aprendo más.
- Junio: Asumiendo la responsabilidad de ser educadora (evaluación).

MARZO PRIMERA FASE

Propósito: Sensibilizar a las estudiantes sobre la importancia personal y profesional de ser educadora

Meta: Las estudiantes reconocerán el gusto de estudiar la Licenciatura en Ed. Preescolar

Estrategia: ¿Por qué elegí ser educadora?

Actividad	Recursos	Evaluación	Evidencias
Se realizarán lecturas cortas que hablen de la identidad humana y profesional. (una por semana en diferente asignatura)	Selección de lecturas o videos que hablen de la identidad humana y profesional.	A fin de mes las estudiantes entregarán un escrito sobre todo lo que significa para ellas estudiar la	Registro en papel bond de frases o palabras que se relacionen con la identidad profesional.
Se observará un video sobre la satisfacción de ser educadora.	Papel bond	Licenciatura en Educación	Collage
En cada asignatura se dará seguimiento a las lecturas o videos. (aparte de los	Revistas, tijeras, Pegamento.		

contenidos curriculares de cada asignatura) Y se concluirá cada clase escribiendo una frase o palabra en su cuaderno que les signifique, la identidad profesional. Realizarán un collage sobre las acciones de una educadora. Elaborarán un tríptico que invite a estudiar la Licenciatura en Educación Preescolar.	Computadora, hojas	Preescolar.	Tríptico Composición
--	--------------------	-------------	-------------------------

ABRIL: SEGUNDA FASE

Propósito: Por medio de diversas actividades las estudiantes pondrán en práctica sus saberes para detectar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Meta: Las estudiantes reflexionarán sobre la importancia de la labor docente a través de reconocer sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas Preesc.			
Estrategia: ¿Reconozco mis fortalezas, debilidades y me comprometo a mejorar?			
Actividad	Recursos	Evaluación	Evidencias
Elaborarán un video con entrevistas recuperando el ideal de una educadora. Del 8 al 12 de abril las estudiantes de sexto semestre. -Los grupos de 6º. 4º, 2º Llenarán un cuadro en el que recuperen Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Del 15 al 19 de abril. --Los grupos de 6º. 4º, 2º establecerán por escrito sus compromisos y metas.	Video cámara Guión de entrevista Cañón Aula para proyectar Formatos del FODA Hojas de papel bond.	-Revisión con rúbrica. -formato de entrevista y FODA	.Videograbación -Entrevistas -FODAS individuales. -Minuta de acciones.

MAYO TERCERA FASE

Propósito: Por medio de diversas actividades en equipo las estudiantes reconocerán la importancia del trabajo colaborativo

Meta: Las estudiantes reconocerán que el trabajo colaborativo enriquece y facilita el aprendizaje.			
Estrategia: En equipo es más fácil y aprendo más.			
Actividad	Recursos	Evaluación	Evidencias
Todas las estudiantes de la licenciatura investigarán los conceptos de: Trabajo en equipo. Trabajo colaborativo.	Bibliotecas, Internet, Cañón, computadora,	Presentación de la investigación. Rúbrica sobre el trabajo	Investigación Rúbricas

<p>Grupos operativos.</p> <p>La dinámica con todas las asignaturas será potencializar el trabajo en equipo (realizando investigaciones y exposiciones).</p> <p>-Se organizará una semana cultural en la que presentarán algunos trabajos que hayan realizado en equipo y que consideren pueden ser compartidos con sus compañeras de la licenciatura.</p> <p>-Las alumnas de sexto semestre organizarán el festejo del día de las madres.</p>	<p>Materiales para el festejo del día de las madres.</p>	<p>en equipo.</p> <p>Rúbrica de la exposición en la semana cultural</p> <p>Elaborarán una lista de cotejo sobre las acciones que deben realizar para organizar el festejo del día de las madres.</p>	<p>Listas de cotejo</p>
---	--	--	-------------------------

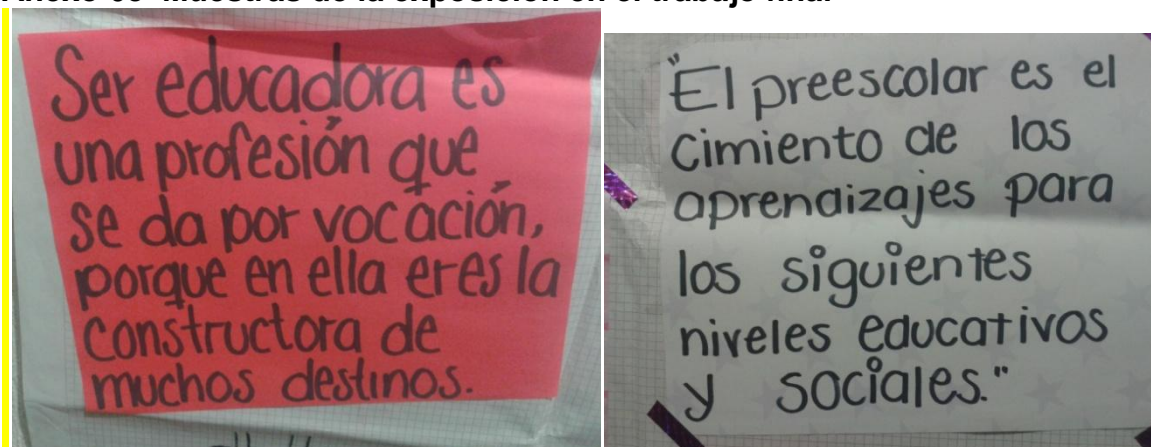
JUNIO CUARTA FASE

Propósito: Las estudiantes darán cuenta de los rasgos del perfil de egreso obtenidos hasta la fecha para que de manera comprometida asuman el reto de lograrlos gradualmente.

Meta: Las estudiantes comprenderán las responsabilidades, derechos y obligaciones que tienen las docentes de preescolar.

Estrategia: Asumiendo la responsabilidad de ser educadora			
Actividad	Recursos	Evaluación	Evidencias
<p>Mediante la metodología del análisis de caso las estudiantes detectarán en sus prácticas docentes una problemática que requiera de una intervención especial. (Será necesario recuperar la información de las tres fases anteriores).</p> <p>Elaborarán un informe sustentado con un análisis teórico una propuesta de intervención.</p> <p>Elaborarán diapositivas para presentar a los demás grupos su propuesta.</p> <p>Entregarán una reflexión de su experiencia hasta la fecha de estudiar la Licenciatura en Educación Preescolar.</p>	<p>Normatividad de los Jardines de Niños.</p> <p>Antología de las asignaturas afines a la práctica docente y de Necesidades Educativas Especiales.</p> <p>Biblioteca, hojas, impresora. Etc. Computadora, Cañón. Aula para presentar sus trabajos.</p>	<p>-Rúbricas sobre la presentación del informe.</p> <p>-Presentación</p>	<p>- Portafolio de evidencias</p> <p>-Informe</p> <p>-Video de las presentaciones</p> <p>-Autoevaluación</p>

Anexo 6c Muestras de la exposición en el trabajo final



Anexo 6d Plan de mejora Licenciatura en Educación Primaria

PROPÓSITO

Consolidar habilidades intelectuales a través de prácticas escolares que le impliquen a los docentes en formación:

- ✓ Dis
- ✓ posición y capacidad para aprender de manera permanente
- ✓ Comprender la estructura y lógica de las disciplinas
- ✓ Fortalecer hábitos de estudio

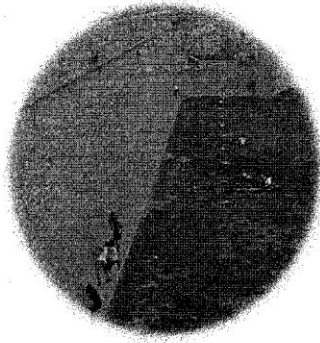
META: El 100% de los docentes en formación describan, narren, expliquen y argumenten sus ideas en forma oral y escrita.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	EVALUACIÓN	EVIDENCIA
Marzo – Abril Café Literario	Consulta en la biblioteca escolar de aquellos textos que se vinculen con los campos del perfil de egreso: ✓ Identidad profesional y ética ✓ Capacidad de percepción y respuesta a las condiciones sociales del entorno de la escuela. Elección de los textos a revisar y construcción de aquellos aspectos que orientan la elaboración de una producción personal a partir del texto revisado. Sesiones periódicas para describir, narrar, explicar y argumentar la postura que se asume después de revisar los textos.	Biblioteca escolar	Rúbrica de reportes escritos Autoevaluación del docente en formación	Relación de textos elegidos por los docentes en formación Guión del Café Literario Producciones personales Fotografías

META: El 100% de los docentes en formación elaboran un escrito en el que reflexionen una situación problemática en el marco de las jornadas de práctica.				
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	EVALUACION	EVIDENCIA
<p>Mayo- Junio 2013</p> <p>Intercambio académico</p>	<p>Revisión de planeaciones, diario y evidencias de la jornada de prácticas, a fin de identificar una situación que les genera duda en cuanto a su desempeño en el aula.</p> <p>Elaboración de un escrito en el que el docente en formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Describe la situación detectada. ✓ Formula preguntas ✓ Da respuesta a partir de su experiencia. ✓ Indaga en diferentes fuentes de información para argumentar las respuestas. ✓ Define las acciones a emprender para mejorar los resultados de su labor educativa en la siguiente jornada de prácticas. <p>Revisión del escrito, por lo menos en dos ocasiones, en la que dialogan los docentes en formación con los docentes de las asignaturas respecto a la argumentación del escrito.</p> <p>A partir del escrito definitivo, el docente en formación organiza una presentación en power point.</p> <p>En mesas de trabajo, los docentes en formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparten la reflexión producto del escrito académico elaborado. ✓ Se cuestionan entre sí a partir de conocer las reflexiones de los compañeros de mesa. ✓ Elaboran una conclusión que se presenta en plenaria. 	<p>Carpetas de planes</p> <p>Diario</p> <p>Producciones de los niños</p> <p>Textos de las asignaturas</p> <p>Ofimática</p>	<p>Rúbrica de escrito académico</p> <p>Rúbrica para la presentación</p> <p>Ejercicio de retroalimentación por parte de los docentes de asignatura</p>	<p>Borradores del escrito académico</p> <p>Escrito académico</p> <p>Presentaciones en power point</p>

Anexo 6e Muestra del escrito académico realizado como producto final del plan de mejora de la Licenciatura en Educación Primaria.

**Docentes que escalan las
“Murallas anti-educación”**



Colegio Hispano Americano



Licenciatura en educación primaria 2º Semestre

Greyvic Camacho Gómez

Anexo 6e Rúbrica realizada en la evaluación del trabajo escrito

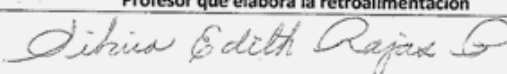

ESCUELA NORMAL HISPANO AMERICANO
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PRIMARIA
PLAN DE MEJORA 2012 – 2013

ESTRATEGIA: CAFÉ LITERARIO
RÚBRICA PARA VALORAR TRABAJOS ESCRITOS

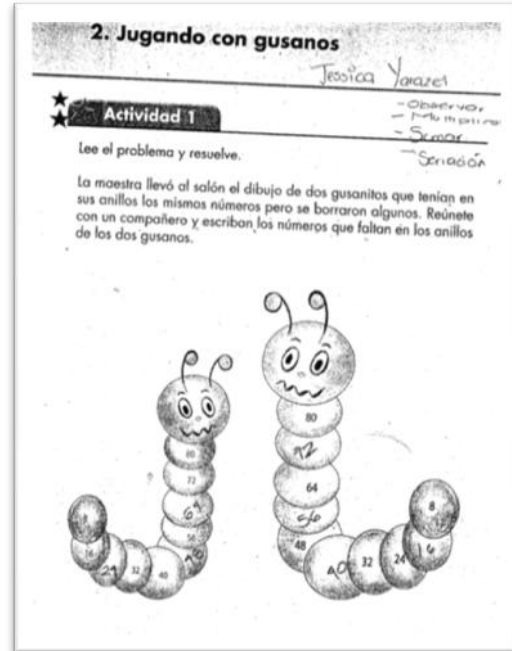
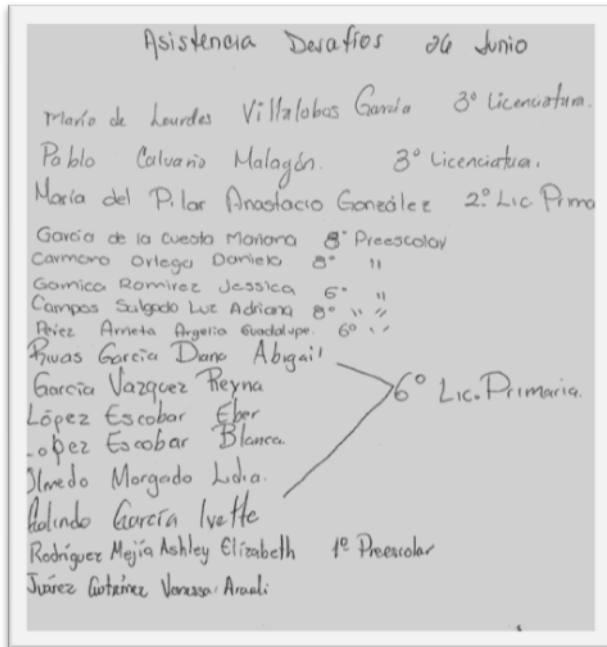
Nombre Georgina Comacho Kámez semestre II

0 – No cumplió 1- Deficiente 2- Regular 3- Bueno 4- Muy Bueno 5-Excelente N/A- No aplica

CRITERIOS	0	1	2	3	4	5	N/A
1. El escrito es claro, enfocado e interesante.			✓				
2. Identifica el propósito, los objetivos e ideas principales y puede seguirse con facilidad.				✓			
3. La presentación de las ideas es organizada y coherente y puede seguirse con facilidad.				✓			
4. El escrito incluye el pensamiento y reflexiones del autor, logra persuadir al lector.			✓				
5. El autor demuestra dominio del tema o materia de la presentación al relacionar sus ideas con argumentos teóricos.			✓				
6. Las ideas y argumentos de la presentación están bien fundamentados en los recursos presentados, consultados o discutidos en clase.				✓			
7. El resumen de los puntos principales y/o la presentación de las conclusiones es claro y apropiado.			✓				
8. El escrito demuestra sustancia lógica y originalidad.				✓			
9. Se utiliza un lenguaje apropiado con corrección sintáctica y gramatical.				✓			
10. Utiliza vocabulario preciso, correcto y apropiado.					✓		
11. Contiene oraciones y párrafos bien contruidos que facilitan la lectura y comprensión del texto.					✓		
12. El escrito está bien editado y presentado.				✓			

Profesor que elabora la retroalimentación 	Firma 
---	--

Anexo 6f Evidencias de los talleres



Taller:
Planeación por método globalizado

28 de Junio del 2013

Responsables:
 Profesoras Rosalba Muñoz Frauto y Ana Luisa García y Martínez

Escuela Normal Hispano Americano

Licenciatura en Educación Preescolar 2013

Aprovechar capacidades de los alumnos

Conocer las características de desarrollo de mis niños

Respetar, ritmo y diferencias individuales

Inducir a la exploración y al cuestionamiento